





بعض منهجيات إدارة المعرفة الزراعية

أ. د. محمد حسن قاسم







بعض منهجيات إدارة المعرفة الزراعية للمستخدمين العرب

أ. د. محمد حسن قاسم

مدير وحدة المعلومات والاتصال من أجل التنمية
معهد بحوث الإرشاد الزراعى والتنمية الريفية
مركز البحوث الزراعية

الإعداد الفنى: رشا سلامة

النسخة الثالثة

٢٠١٣

فهرس المحتويات

الفصل الرابع: الأدوات والأساليب المستخدمة ٧١

مقدمة

المعرفة من أهم مقومات حياه الإنسان، فبدونها لا نستطيع أن نتعلم، ولا أن نعرف ماذا نريد، أو نفضل أو نتجنب، ولا أن نعرف ماذا نفعل، وكيف نفعله، ومتى نفعله. والإنسان بدون معرفة هو مثل الطفل الرضيع الذى يشعر بما حوله، ولا يفهمه، ولا يستطيع التصرف حياله. ورغم أن المعرفة تمثل هذا المكون الهام لمعيشة الإنسان، إلا أنها مكون خفى لا يمكن أن ندركه بحواسنا، فكما يقول العلماء "المعرفة هى خاصية للعقل البشرى، ولا توجد خارجه".

ولا تعنى محاولات العلماء مؤخرا أن إدارة المعرفة مفهوم حديث، فإدارة المعرفة واكبت تاريخ الإنسان منذ القدم. ولعل أقدم مجال للمعرفة كان المجال الزراعى، عندما بدء الإنسان زراعة غذاؤه بصورة منظمة، وتوارثت الأجيال هذه المعرفة بعد ذلك. وبالطبع كان توليد هذه المعرفة وتداولها يعتمد على الكلمة الشفاهية، ومحاكاة الأفعال، والتجربة والخطأ. ومع تطور الحضارات ظهرت الطرق المصورة، والمكتوبة لتسجيل هذه المعارف، وتطورت الطرق الشفاهية من المساعدة والمحاكاة الى تسجيل المعرفة والحكمة وتداولها من خلال الحكايات والأمثال الشعبية. فنرى طرق الزراعة فى رسوم قدماء المصريين وكتاباتهم، ومازلنا الى الآن نسمع الكثير من الأمثلة الشعبية عن الزراعة، والطقس المناسب لها، ومواعيدها. وما زالت الزراعة فى جانب كبير منها تعتمد على المعلومات التى تنتقل فى الأسرة الزراعية لأجيال، ويتم توارثها مع توارث الأرض الزراعية خاصة فى الدول النامية.

ونظرا لأهمية المعرفة، فقد انصبت محاولات العلماء فى القرن السابق على استكشاف ما هى المعرفة، وكيف تعمل، وكيف يمكن تنميتها واستغلالها. وكانت هذه الجهود فى واقع الأمر لمحاولة تصور ومحاكاه لما يحدث فى العقل البشرى من عمليات، واستخراج هذه المعرفة وتسجيلها وتداولها والاستفادة منها، وتوليد الجديد من هذه المعارف بالإستعانة بهذه العقول، أو بإختصار "إدارة المعرفة".

ورغم أن ظهور إدارة المعرفة بصورتها الحالية واكب ظاهرة العولمة، وارتبطت بما نطلق عليه عصر المعلومات، وأن معظم العلماء الذين كانت لهم مبادرات ظهور هذا المفهوم ينتمون الى مجال الإدارة والصناعة، إلا أن استخدام هذا المفهوم فى الزراعة يمكن أن نرجعه الى عام ١٨٧٣ فى انجلترا عندما قررت جامعات أكسفورد وكامبريدج "امتداد" خدمتها خارج أسوار الجامعة لإرشاد زراعة البطاطس عن كيفية مكافحة مرض اللفحة وهو ما أطلق عليه الإرشاد الزراعى. فقد كان جوهر هذه المبادرات يركز على إيجاد طريقة للإستفادة من المخزون التراكمى من المعرفة لدى الجامعة عن طريق نشره على المزارعين من خلال التدريب والنشرات والمقابلات والإجتماعات .. الخ. إلا أن الإرشاد كان (وما يزال) يركز على بعض وظائف إدارة المعرفة مثل معالجة المعرفة ونشرها، وأحيانا استخلاصها وتقييمها. وبسبب هذه النظرة الضيقة بالذات، لم تستطيع الزراعة التماشى مع التطور السريع فى الصناعة والأعمال.

ويتسع الحديث عن إدارة المعرفة سواء داخل المنظمة، أو المعرفة المجتمعية باتساع بنائها ووظائفها. كما تزيد أهميتها بتحقيق الهدف الأساسى منها وهو استخدامها لتحقيق التنمية سواء على مستوى الأفراد، أو المنظمات، أو المجتمعات المحلية أو الدولة، أو المجتمع الدولى. فالمتابع لما تم نشره من كتب ومقالات وأبحاث فى هذا المجال يجد كم كبير من المبادئ ونتائج البحوث والآراء والأفكار التى تغطى العديد من المجالات، والتى تتراوح بين البساطة والتعقيد. فإدارة المعرفة ما زالت فى طور النمو رغما عما حققته من نتائج تطبيقية واضحة.

من هذا الاستعراض السريع يمكن أن نلاحظ أن نقطة الضعف فى نمو المعرفة وإستثمارها توجد فى عدم تسجيلها أو توثيقها بالدرجة الأولى، إضافة الى محدودية الطرق التى تستخدم فى استخلاصها ومعالجتها ونشرها وتقييمها. لهذا سنحاول التركيز على هذه النقاط، مع مراعاة البساطة فى العرض بقدر الإمكان.



الفصل الأول: المفاهيم الأساسية

المعرفة ومكانها

قبل أن نبدأ فى التعرف على إدارة المعرفة، من المفيد أن نستعرض بعض المفاهيم الأساسية عن المعرفة نفسها لنعرف ما الذى نتعامل معه. وعلينا أن نلاحظ أننا نتحدث عن الشكل المجازى للمعرفة التى يمكننا أن نحاكى العقل البشرى فيها، فمهمتنا الآن هى كيف نستخرج هذه المعرفة، ونسجلها، وننشرها، ونستخدمها.

١. **البيانات Data**: يتعرف الإنسان ويتعامل مع البيئة المحيطة به عن طريق الحواس المعروفة. لهذا فإن ما يدركه فعلا هو رموز من الأشكال والألوان والروائح والأصوات والكلمات والإشارات المحسوسة بحاسة اللمس وحاسة التوازن وغيرهما. وعندما نقوم بتسجيل هذه الرموز نطلق عليها البيانات. أى أن البيانات هى محصلة تعامل الإنسان مع البيئة عن طريق حواسه. ومن الواضح أن البيانات هى المادة الخام التى تمثل حقائق ندركها، غير أنها لا تحمل معنى، فالبيانات هى مجموعة من الحقائق غير المرتبة. فإذا عرفنا أن إنتاج هذه القرية من القمح هو ١٠٠ طن، لا يدلنا هذا عما إذا كان هذا الإنتاج كبير أم صغير؟ هل يتزايد أم يتناقص؟ هل هناك مشكلة أم لا؟ هل يباع أم يستهلك داخل القرية؟ ... وهكذا.

٢. **المعلومات Information**: المعلومات ببساطة هى ناتج معالجة البيانات، تحليلا وتركيبا لتصبح ذات معنى، أى بعبارة أبسط "المعلومات هى بيانات لها معنى". فإذا تم جمع قدر كاف من البيانات، وتم الربط بينهم أصبحت معلومات. وتكتسب البيانات المعنى إذا وضعت فى السياق الصحيح لها، ففى المثل السابق لو عرفنا أن إنتاج القرية من القمح فى العام السابق كان ١١٠ طن، والعام الأسبق كان ١٢٠ طن، وما سبقه ١٣٠ طن ..، فإننا نفهم أن "إنتاج القرية من القمح يتدهور" وهذه هى المعلومة. ويفيدنا هذا بطريقتين أساسيتين، إما فى التنبؤ بإنتاج القرية فى العام التالى، أو الأهم من ذلك أن إنتاج القمح فى هذه القرية يواجه مشكلة تتطلب التدخل.

   ويعتمد فهم مجموعة البيانات على العلاقات بين أجزاء البيانات وبعضها البعض، أو العلاقات بين أجزاء البيانات، وبين البيانات التي سبق للفرد أن إدركها في الماضي. لهذا فإن مشكلة المعلومات هى أنها تعتمد على المعنى، وأن المعنى يعتمد على الشخص الذى يفسره ويفهمة، لهذا فالمعلومات لا تحمل دائما صفة المصداقية مثل البيانات لأن معناها يتغير بتغير الأشخاص.

٣. **المعرفة Knowledge**: تتكون المعرفة من البيانات، والمعلومات، والافكار. وإضافة الى العلاقات التى تميز المعلومات، تتميز المعرفة بوجود النمط، وهو أكثر من مجرد علاقة بين بيانات. فالنمط يعنى وجود ثبات وكمال فى تكرار هذه العلاقات التي تشكل لنفسها سياقها الخاص. وعندما تحدث علاقة النمط وسط البيانات والمعلومات يكون ذلك النمط هو الأساس لتمثيل المعرفة. والأمثلة على أنماط المعرفة كثيرة، ولعل أبسطها: "هاتور– أبو الدهب المنتور"، وهو المثل الذى يشير الى تكرار العلاقة بين شهر هاتور وبين موعد نضج القمح وحصاده، وأن هذا التكرار ثابت وصحيح لدرجة أنه أصبح نمطا. ومثله مقولة "تموز يخلى المية تغلى فى الكوز"، وكثير من هذه الأمثلة الشعبية التى نطلق عليها المعرفة المحلية أو التقليدية.

ويرجع الفرق بين المعرفة والمعلومات الى أن المعلومات يتم الحصول عليها عن طريق الإخبار، بينما يمكن الحصول على المعرفة عن طريق التفكير والتأمل، لهذا فإن المعرفة لا تتضمن المعلومات فقط، بل تشمل أيضا على المهارات، والتدريب، والإدراك، والتخيل، والحدس، والبديهة. والمعلومات مرتبطة بالزمن، وقابلة للنقل، وأحيانا قصيرة الأجل، بينما المعرفة أكثر ثباتا وصدقا. كما أن المعلومات هى فيض متدفق من الرسائل المتنوعة، بينما تعبر المعرفة عن مخزون أكثر تماسكا.

٤. **الخبرة Experience:** الخبرة أرقى من المعرفة، كما أنها أكثر تخصصا. فنحن نعرف الكثير عن أشياء كثيرة، ولكن لكل منا خبرة فى عدد محدود من المجالات. وهناك نوعين على الأقل من الخبرة: خبرة قائمة على المهارة أو الحركة (مثل التحكم فى الآلات)، وخبرة أساسها المعرفة (مثل تشخيص الأمراض)، وفى كلتا الحالتين فإن **الخبرة هى القدرة على الأداء العملى أو التطبيقى للمعرفة**. وتشمل الخبرة على البيانات والمعلومات والمعرفة، كما تشتمل على ما بينهم من علاقات، وأنماط، ونماذج للتعامل مع المشكلة وحلها. فلا يكفى أن تعرف النمط لتكون خبيرا، بل يجب أن يكون لديك نموذج تتبعه لتطبيق ما تعرفه، أو نموذجا للتعرف على المشكلة، ونموذجا آخر لحل المشكلة.
هذا النموذج قد يكون خطوات متتابعة، أو قائمة مرجعية، أو تصور لشكل بنائى، أو مجموعة قواعد ومبادئ، أو حتى مجموعة معادلات رياضية أو غير ذلك. كما تتراوح هذه النماذج بين البساطة والتعقيد حسب المشكلة. ومن الطريف فى هذا الموضوع أن بعض الخبراء المحترفين قد لا يدركوا شكل هذا النموذج، كما قد لا يستطيعوا وصفه أو تصويره، وهو ما يتطلب تدخل مهندسى المعرفة لإستخلاص هذا النموذج وما يعتمد عليه من معرفة (مثلما يحدث عند بناء النظم الزراعية الخبيرة).

البيانات	= **الإنسان**	+	**البيئة المحيطة**
المعلومات	= **بيانات**	+	**علاقات**
المعرفة	= **معلومات**	+	**نمط**
الخبرة	= **معرفة**	+	**نموذج للتطبيق**

أنواع المعرفة

١. **المعرفة الصريحة Explicit Knowledge:** ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه مقنن وله مظاهر خارجية ومحدد المحتوى. ويمكن التعبير عن المعرفة الصريحة بوسائل متعددة سواء بالإشارات والرموز أو الكتابة أو الرسم أو التحدث وما إلى ذلك، كما تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تحويلها ونقلها. ومن أمثلتها المطبوعات، والخرائط، تسجيلات الصوت والفيديو.

٢. **المعرفة الضمنية Tacit Knowledge:** وهى المخزونة فى العقل البشرى وتقوم على السلوك والحدس والبديهة والمشاعر، والخبرات، والملاحظات والمعلومات التى تم استيعابها. وغالبا ما لا يدرك الإنسان ما لديه من المعرفة الضمنيه، ولا كيف ينقلها للآخرين. ويتطلب استخلاص هذه المعرفة أنشطة اتصالية مكثفة، وتفاعل مستمر، وثقة كبيرة. وغالبا ما لا تظهر هذه المعرفة إلا عن طريق

الممارسة فى سياق محدد، ولا أن تنتقل إلا فى إطار إجتماعي، لهذا تزيد فرص استخلاصها فى مجتمعات الممارسين. لهذا فإن المعرفة الضمنية شخصية، ويصعب توثيقها أو تقنينها، كما يصعب نقلها من خلال الأجهزة الإلكترونية. من هنا كانت المعرفة الضمنية هى السمة الأساسية للمهنيين والصناع، والمتخصصين. ومن أمثلتها خبرة النجار في صناعة الخشب، ومهارة الإقناع لدى المرشدين والقادة.

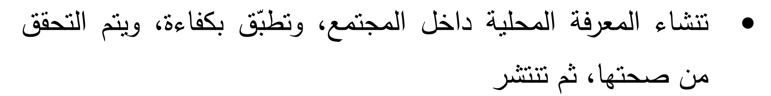
لهذا يقسم العلماء المعرفة الضمنية جزئين: الأول الشق التّقنيّ الذي يشمل المهارات الشّخصيّة أو البراعة التي تعود إلى الخبرة والمهارة. أما الثاني فهو الشق المعرفيّ ويتكوّن من المعتقدات والأمثلة والقيم والمخطّطات والنّماذج العقليّة المتأصلة فينا والتي غالبا ما نسلّم بها، وهى التي نعي وندرك العالم بها.

الثقافة والمعرفة المحلية والمعرفة التنظيمية Culture, Endogenous knowledge and Organizational knowledge

وما ينطبق على الفرد من هذه الأنواع من المعرفة ينطبق أيضا على المجتمع والمنظمة. فبالنسبة للمجتمع هناك المعرفة الصريحة التى نطلق عليها المعرفة المحلية أو التقليدية، والمعرفة الضمنية هى التى نشاهدها فى قدرة هذه المجتمعات على التطور والابتكار. ويظهر هذا فى الفرق بين الحضارة والثقافة، فالحضارة هى كل ما نتج فى المجتمع من أشياء ملموسة مثل المبانى واللآلات والفنون .. الخ، بينما الثقافة هى المعرفة المرتبطة بهذا الإنتاج، بما فيها قدرات الأفراد على الإنفتاح والابتكار، وكذلك القيم والمعتقدات والأعراف.



ومن خصائص المعرفة المحلية:



- تنشاء المعرفة المحلية داخل المجتمع، وتطبّق بكفاءة، ويتم التحقق من صحتها، ثم تنتشر



- المعرفة المحلية غالبا ما تكون مناسبة لظروف منطقة وثقافة معينة
- تركز المعرفة المحلية على تلبية الاحتياجات الأساسية للإنسان والحيوان
- المعرفة المحلية فعالة من حيث التكلفة، ومستدامة التطبيق، ويمكن إدارتها محليا، كما أن نشرها ونقلها غير مكلف
- المعرفة المحلية دينامية مرنة، ومبتكرة، ويمكن تطويعها، ومفتوحة للتجريب
- المعرفة المحلية تنتقل شفاهية، وذات طبيعة ريفية
- لا يتم توثيق المعرفة المحلية بانتظام
- المعرفة المحلية غير متكاملة مع المعرفة العلمية والتكنولوجية الحديث

أما فى المنظمات فيطلق عليها المعرفة التنظيمية، وذلك ضمن مفهوم المنظمة المتعلمة. فالسياسات، والتقارير، والرسوم الهندسية تمثل المعرفة الصريحة فى المنظمة، بينما تمثل قدرات العاملين بها على الإدارة، والتفاوض، والتنبؤ، والابتكار المعرفة الضمنية بها. ومن الواضح أن المنظمة قادرة تماما على التحكم فى المعرفة الصريحة بها، إلا أن المعرفة الضمنية لها مرهونة بولاء وإخلاص العاملين بها وبقاؤهم فى أعمالهم.

عائلة المعرفة



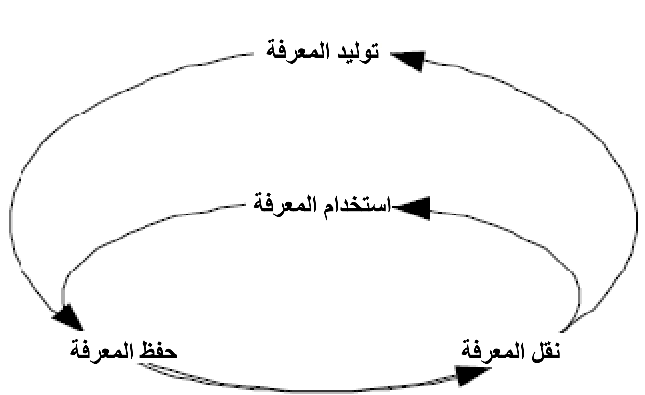
نستنتج من الفروق بين المعلومات والمعرفة أن المعرفة تمثل كيان متكامل كما أوردنا. لهذا فإن فى عائلة المعرفة عدة أخوة يعملون متضافرين فى وضع هذا الشكل المتكامل وهم:

١. **معرفة الكيفية Know–how:** وهى الدراية أو المعرفة العملية لكيفية القيام بشيء ما، أو معرفة العمليات أو الإجراءات، وترتبط بالتدريب، والممارسة، ونقل التكنولوجيا
٢. **معرفة الماهية know–what:** وهى المعرفة الوصفية لشيء ما، وهى ترتبط بالتقييم ومعرفة الحقائق
٣. **معرفة المكان know–where:** وهى معرفة أماكن الأشياء أو الأحداث، وترتبط بالحدود والأحجام
٤. **معرفة السبب know–why:** وهى أكثر تجريدا حيث تعبر أن المنطق فى حدوث الأشياء وترتبط بالبحث والعلوم والتنبؤ بالنتائج والآثار
٥. **المعرفة عن الأشخاص know–who:** وهى معرفة "من؟" وعلاقته بمن، وترتبط بالتشبيك والشبكات
٦. **المعرفة الزمنية know–when:** وهى معرفة التوقيتات والأزمنة والتواريخ وتسلسل الأحداث والخطوات، وترتبط بالتاريخ والتنبؤ

تدفق المعرفة وانتهاء صلاحيتها

يشمل تدفق المعرفة مجموعة من الأحداث والعمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تحويل البيانات والمعلومات والمعرفة، والمعرفة الوصفية (المعرفة عن المعرفة) من حالة إلى أخرى. لتبسيط تحليل تدفق المعرفة، استند إطار وصفها هنا على نموذج المعرفة العامة. ويقسم النموذج عمليات تدفق المعرفة إلى أربعة أنشطة رئيسية: توليد المعرفة والاحتفاظ بها ونقلها واستخدامها.

أ. **توليد المعرفة Knowledge creation:** ويشمل الأنشطة المرتبطة بدخول معارف جديدة في النظام، بما فى ذلك ابتكار المعرفة، واكتشافها واستخلاصها.



نموذج المعرفة العامة

ب. **حفظ المعرفة Knowledge Storage:** وهذا يشمل جميع أنشطة الاحتفاظ بالمعرفة وابقائها في النظام بمجرد إدخالها.
كما يشمل أيضا تلك الأنشطة التي تحافظ على صلاحيتها أثناء وجودها في النظام.

ج. **نقل المعرفة Knowledge Retention:** ويشير إلى الأنشطة المرتبطة بتدفق المعرفة من طرف إلى طرف آخر. وهذا يشمل الاتصالات، والترجمة، والتحويل، والتنقيح، وطرق التقديم.

د. **استخدام المعرفة Knowledge Utilization:** وهو يشمل الأنشطة والفعاليات المرتبطة بتطبيق المعرفة على عمليات العمل.

ويسمح النموذج بفحص وفهم كيف تساعد المعرفة على أداء أنشطة واتخاذ قرارات محددة.

تحويل المعرفة Knowledge Conversion

هناك أربعة أنماط من عمليات تحويل المعرفة بين النوعين الصريحة والضمنية:



أ. **عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى** عند مشاركة الفرد بمعرفته الضمنية مع الآخرين وجهًا لوجه.



ب. **عملية تحويل معرفة صريحة إلى معرفة صريحة أخرى** عندما يمزج الفرد قطعًا أو أجزاء من المعرفة الصريحة ليخرج بحكم مهارته وخبرته بمعرفة جديدة.



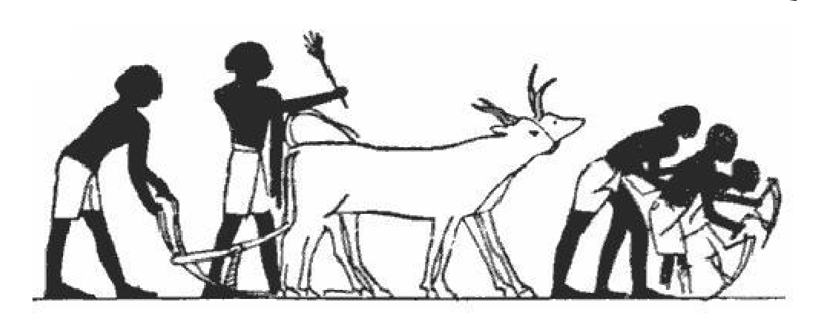
ج. **عملية تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة** وهذه العملية من أساسيات التوسع في قاعدة المعرفة التنظيمية من خلال ترميز أو تدوين الخبرات وتخزينها بالشكل الذي يمكن به إعادة استخدامها والمشاركة بها مع الآخرين.



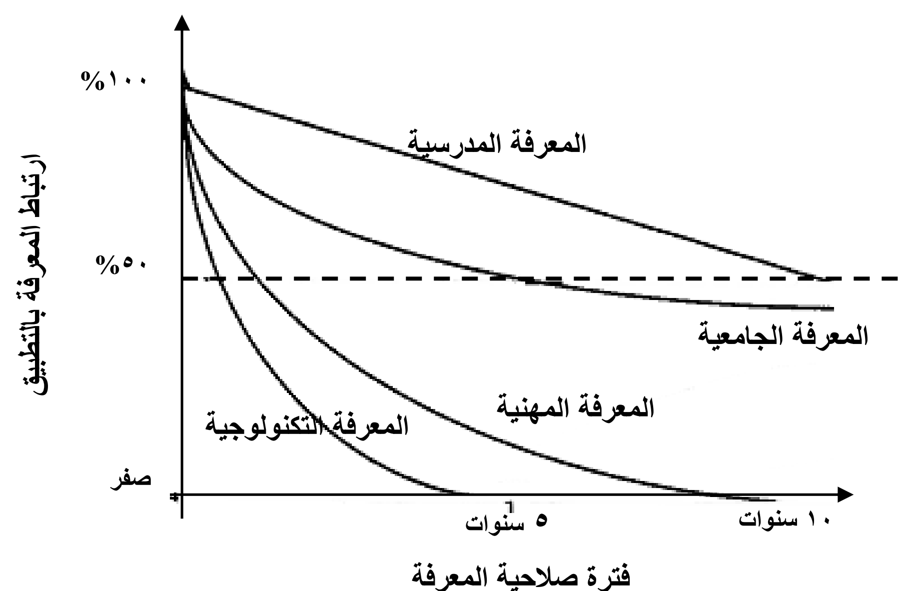
د. **عملية تحويل معرفة صريحة إلى ضمنية** عندما يبدأ العاملين بتطبيق المعرفة الصريحة أو مشاركتها واستخدامها في توسيع أو إعادة دراسة معرفتهم الضمنية.

تدهور صلاحية المعرفة Decreasing validity of knowledge

ترتبط المعرفة بالمعلومات، لهذا فهى مرتبطة بالزمن، بمعنى أن لها دورة حياة ذات بداية وازدهار ونهاية. وبالطبع تحدد قيمة المعلومات فترة صلاحيتها، فكلما ارتبطت المعرفة بالتطبيق، كلما زادت فترة صلاحيتها. كما أن إختلاف أنواع المعرفة يؤدى إلى أختلاف مدة صلاحيتها أيضا.



ويوضح الشكل التالى الفترة التقديرية لإنتهاء صلاحية المعرفة لأربعة أنواع منها.



Source: Charlier et al, 1994: 120

تدهور معدل صلاحية المعرفة

ويمكن أن نستنتج من هذا أن تقدم الفرد أو المنظمة أو حتى المجتمع والدولة يرتبط بالمعرفة، كما أنه من المحتم أن يتم تحديث هذه المعرفة بإنتظام وإلا اتسم كل هؤلاء بالتخلف.

وقد أدت ثورة المعلومات الى تضاعف المعرفة العلمية على نطاق العالم كل سنتين، بالإضافة إلا أن المعرفة لا تنمو بسرعة فقط ولكن الفجوة الزمنية بين اكتشاف المعرفة وتطبيقها بدأت تتناقص بسرعة مذهلة. لهذا تتصارع الدول حول إمتلاك وحيازة أكبر قدر من المعارف والمعلومات، بعدما تأكد لها أن من ينتج المعرفة هو القادر على امتلاكها، ومن يمتلكها هو المؤهل للقيادة، ومن يملك زمام القيادة هو الأقدر على الاختيار واتخاذ القرار.

الفصل الثانى: إدارة المعرفة

برزت خلال العقود القليلة الماضية "مجتمعات المعرفة" والتى تختلف جذريا ونوعيا عن المجتمعات الزراعية أو الصناعية التى سادت فى العصور السابقة. ونلاحظ أن البلدان التي اتسمت بوجود قاعدة من العلوم التكنولوجيا المحلية قد شهدت تقدما ملحوظا في الإنتاجية، كما أدى "الحد من استخدام المواد" الاقتصادية الى الإنخفاض المطرد فى الأهمية النسبية للصناعة والزراعة والتعدين، وبالتالى إنخفاض نسبة العمالة اليدوية لإنتاج السلع. وفي المقابل، فإن حصة "متخصصى المعرفة" المشاركين في الخدمات التعليمية، والحكومية، والخاصة، ومعالجة المعلومات وتبادلها، ووسائل الإعلام والفنون قد زادت بصورة كبيرة. حتى في الصناعات التحويلية، فقد ازداد المحتوى المعرفي من المنتجات بشكل مطرد، فنجد مثلا أن حوالي ٥٥% من قيمة السيارة الحديثة يكمن في التصميم، والهندسة، والطراز وما يرتبط بهم من معرفة ومكونات غير الملموسة.

وقد أدى ذلك الى ظهور تغيرات عميقة في العلاقة بين العاملين في إنتاج وتوزيع المعرفة، وبين أولئك الذين يعملون في الأعمال اليدوية المختلفة. فقد حدثت تغيرت نسبية فى الأوضع والأجور، وزادت المحتوى التعليمي لأعمالهم، وأبرزت الحاجة إلى التعلم مدى الحياة، وأدت إلى ظهور أنماط عمل أكثر مرونة وأقل أستقرارا.

كما حتم ظهور مجتمع المعرفة، وظهور كم كبير من "الصناعات القائمة على المعرفة"، وأدت الأهمية المتزايدة "لإدارة المعرفة" الى ضرورة التركيز على مجموعة كبيرة ومتنوعة من أنواع المعرفة المتاحة. وهناك اعتراف متزايد بأن المعرفة المكتسبة نتيجة البحث العلمي ما هى إلا احد الأشكال العديدة للمعرفة. ويرجع ذلك فى جانب منه الى الطابع الغربي الدقيق الذى يتخذه العلم الحديث، لهذا فقد ظهر اهتمام متجدد بأشكال المعرفة التقليدية أو الأصلية غير الغربية. لقد بدأ علماء البلدان المتقدمة والنامية باستخدام طرق منهجية لإستكشاف كيف يمكن للأنواع الأخرى من هذه المعرفة أن تكمل وتثري منتجات العلوم المعروفة.

وسواء كانت المعرفة هى البناء غير الملموس للأفراد أو المنظمات أو المجتمع، فإن توليدها وتداولها ومعالجتها ونشرها يندرج تحت "إدارة المعرفة". كما يصلح تطبيق عمليات إدارة المعرفة على جميع المجالات الزراعية والصناعية والإدارية والمالية وحتى المعلوماتية.

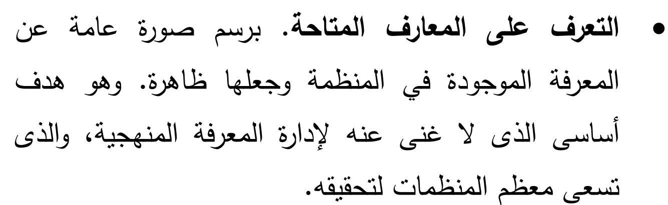
ما هى إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هى مجموعة الأنشطة المنظمة التى تتعامل مع الأصول المعرفية للمنظمة، بغرض خلق قيمة مضافة وتلبية احتياجاتها التنفيذية والإستراتيجية. وتتكون من المبادرات والعمليات والاستراتيجيات، والأنظمة التي تحافظ على بقاء وتعزيز عمليات تخزين وتقييم ومشاركة، وصقل، وتوليد المعرفة.

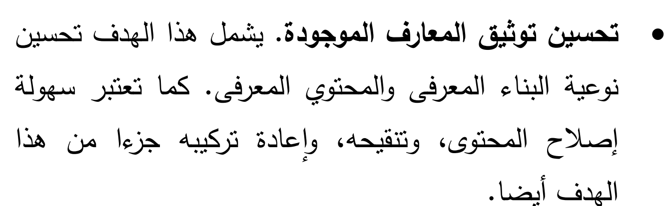
وتدور إدارة المعرفة في جوهرها حول وصول المعرفة الصحيحة الى الشخص المناسب في الوقت المناسب، واستخدامها وتوظيفها فى اتخاذ القرارات ومساندة العمليات المختلفة على الوجه الدقيق. ورغم أن هذا لا يبدو معقدا، ألا أن له علاقة وثيقة باستراتيجية المنظمة، فالهدف العام هو خلق قيمة للاستفادة من الكفاءات فى

المنظمة والأصول المعرفة بها، وتحسينها، وصقلها لتحقيق أهداف التنظيم وغاياته. لهذا تتعلق إدارة المعرفة بالإجابة على هذه الاسئلة البسيطة: أين وما هى أشكال المعرفة المتاحة؟ وما الذى تحتاج المنظمة إلى معرفتة؟ وكيف يمكن تعزيز ثقافة المنظمة لتكون مواتية للتعلم؟ وكيف يمكن تبادل وتوليد المعرفة، وإتاحة المعرفة الصحيحة للأفراد المناسبة وفي الوقت المناسب؟ وكيفية يمكن توليد أو اكتساب أفضل المعرفة الجديدة ذات الصلة. وكيفية نستطيع إدارة كل من هذه العوامل من أجل تحسين الأداء في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والفرص والتهديدات على المدى القصير.

أهداف إدارة المعرفة



- **التعرف على المعارف المتاحة.** برسم صورة عامة عن المعرفة الموجودة في المنظمة وجعلها ظاهرة. وهو هدف أساسى الذى لا غنى عنه لإدارة المعرفة المنهجية، والذى تسعى معظم المنظمات لتحقيقه.



- **تحسين توثيق المعارف الموجودة.** يشمل هذا الهدف تحسين نوعية البناء المعرفى والمحتوي المعرفى. كما تعتبر سهولة إصلاح المحتوى، وتنقيحه، وإعادة تركيبه جزءا من هذا الهدف أيضا.

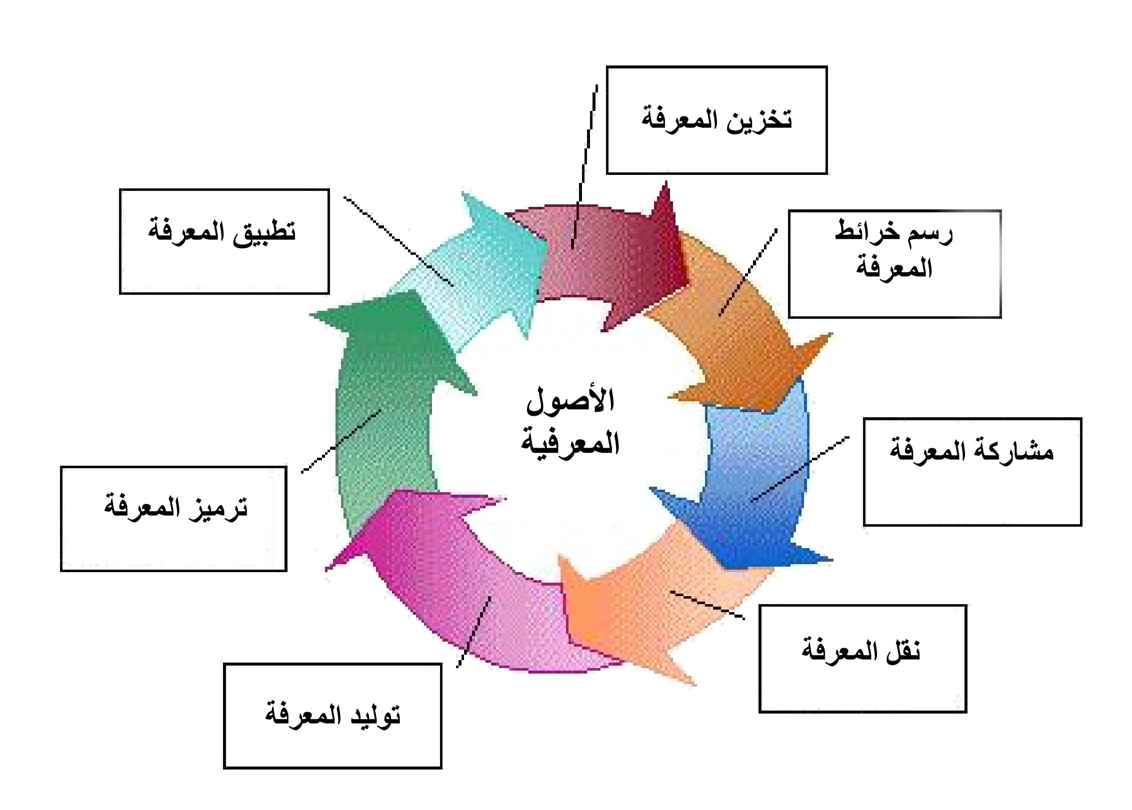


- **تغيير (بعض جوانب) الثقافة التنظيمية.** عن طريق بناء الوعي وتغيير المعايير والقيم التنظيمية لتحسين استعداد الأفراد لمشاركة المعارف المتاحة وإعادة استخدامها، وذلك لإيجاد بيئة تساعد على توليد معرفة، ونقلها، واستخدامها بصورة أكثر فعالية.
- **تحسين الاتصال والتعاون.** بيدعم الاتصالات داخل مجموعات العمل وفرق المشاريع وبين بعضها البعض، مع التركيز على التواصل الثنائي والتواصل بين الأفراد بدلا من إرسالها الى الأفراد المعنيين.
- **إستخراج المعرفة.** بتحويل المعرفة الضمنية "الذاتية" إلى معرفة صريحة "موضوعية"، أى جعل المعارف المتاحة أكثر وضوحا.
- **تحسين تعلم وتدريب العاملين الجدد، والربط الشبكي بينهم.** للإسراع بدمج العاملين الذين تم توظيفهم حديثا فى مهام العمل، وتكيفهم مع معايير وقيم المنظمة.
- **تحسين تدريب وتعلم جميع العاملين.** وهو هدف تقليدى من أهداف إدارة الموارد البشرية. فبجانب تطوير المحتوى، تحقق طرق استخلاص ومشاركة ومعالجة المعرفة فرصا تعليمية أكثر فعالية.
- **تحسين الاحتفاظ بالمعارف.** احد أكبر الأخطار التي تهدد القدرة التنافسية للمنظمات هي الاحتفاظ بمعرفة الخبراء الذين يحالوا الى التقاعد أو يتركوا المنظمة. والهدف هنا هو استخلاص المعرفة قبل تسربها من المنظمة: تخصيص وقت للمقبلين على التقاعد لإستخلاص المعرفة والاجتماع مع أقرانهم أو من يخلفهم، أو من خلال الإتفاق بإستمرار الاستعانة بالخبراء بعد مغادرتهم، من خلال الاستشارات.
- **تحسين الوصول الى مصادر المعرفة المتاحة.** بتيسير الوصول إلى المعرفة الموثقة و/أو بربط الباحثين عن المعارف بمقدمي هذه المعارف. ويعتبر دليل المهنيين أو الدلائل الخبراء بمثابة أمثلة لأساليب تحسين الوصول إلى الخبراء، والتي يمكن استخدامها لتبادل المعرفة الضمنية.

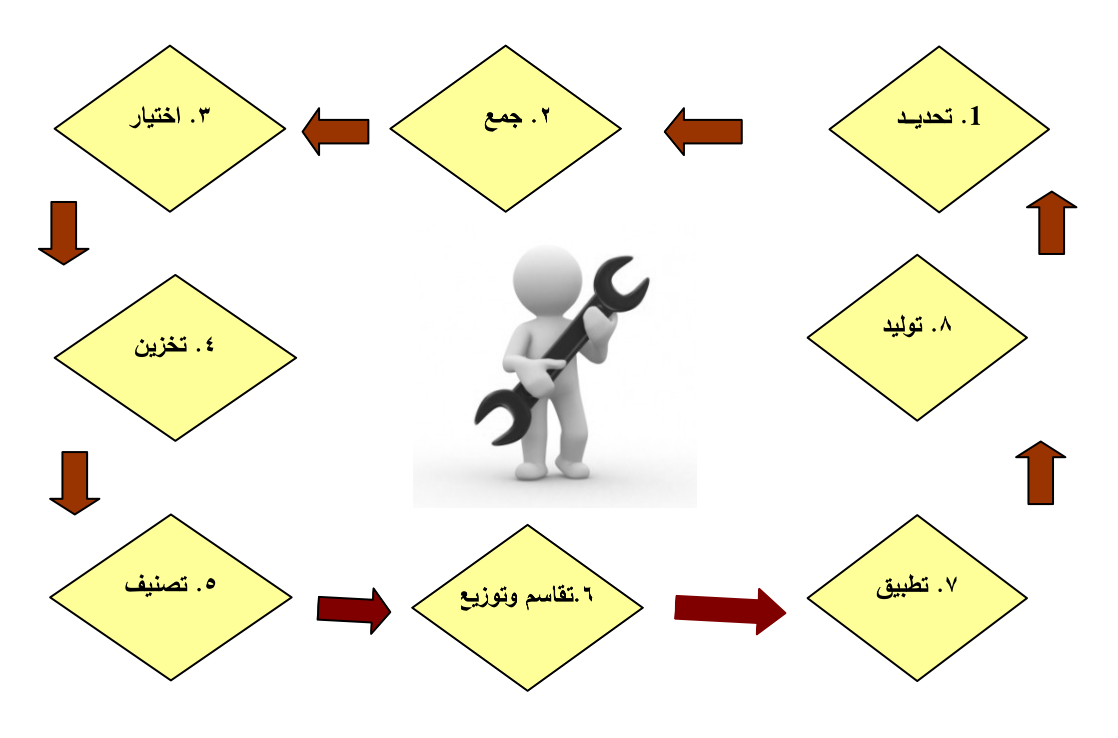
- **تحسين استخلاص أو شراء المعرفة الخارجية.** وفيها تقدم المنظمة الخارجية المعرفة عن طريق المؤسسات البحثية، وشركات الخدمات المتخصصة، أو وسطاء المعرفة، أو قواعد البيانات على الانترنت، وكذلك من قبل الشركاء التجاريين، والعملاء، والموردين، والحلفاء وكذلك المنافسين.
- **تحسين توزيع المعرفة.** لدعم نقل أو نشر المعرفة الى المعنيين (محددين وغير محددين)، وغيرهم من أفراد المنظمة (دفع المعرفة).
- **تحسين إدارة المستحدثات.** لتحسين إدارة ما حققته إدارة البحوث والتطوير بالمنظمة من نتائج، مثل سرعة استيعاب المستحدثات، زيادة براءات الاختراع، وتجنب تكرار التطور غير المرغوب لنفس المفهوم
- **خفض التكاليف.** عن طريق تقليل وقت توقف الإنتاج عند حدوث مشكلات، وخفض تكاليف اكتساب المعرفة، أو استخدام مصادر المعرفة التجارية، وتقليل استخدام المعاملات الورقية وتداول الوثائق بالتحول الى التخزين الإلكتروني، أو تخفيض نفقات السفر بالاعتماد على الاستشارات عن بعد.
- **بيع المعرفة.** المنظمات التي تملك براءات اختراع قد ترغب في زيادة أرباحها من الترخيص باستخدامها، أو بيع ما لديها من معرفة من خلال الاستشارات أو تقاضى أجر نظير إتاحة معارف المنظمة الداخلية.

عمليات إدارة المعرفة

تتعدد العمليات التى تجرى على المعرفة تبعا لنوع المعرفة والهدف من استخدامها. وقد اجتهد العلماء فى تسجيل هذه العمليات ووضع نماذج لمكوناتها، والعلاقات بينها، وكيفية تنفيذها. والشكلين التاليين يوضحا بعض العمليات التى تجرى على الأصول المعرفية فى المنظمة، ونعرضهما لتوضيح الارتباط بين هذه العمليات، والعلاقة بينها.



عمليات إدارة الأصول المعرفية فى المنظمة



عمليات إدارة المعرفة

وفى الحقيقه فإن هناك العديد من العمليات التى تتم على المعرفة داخل وخارج المنظمة منها على سبيل المثال لا الحصر: استخلاص المعرفة، وتوليدها، وتسجيلها، وتخزينها، وتنقيحها، وأستعادتها، وإتاحتها، ونشرها، ونقلها، ومشاركتها، واستخدامها، والتخلص من المتقادم منها.

ولتبسيط الموضوع، سوف نتناول هذه العمليات فى ثلاث مجموعات أساسية هى:

١. **عمليات الحصول على المعرفة Knowledge Capturing:** والتى تشمل استخلاص المعرفة، وتوليدها، وتحويلها، وحصادها
٢. **عمليات تداول ومعالجة المعرفة Handling and Processing:** وتشمل تمثيل أو ترميز المعرفة، وتسجيلها، وتصنيفها، وتخزينها، وأستعادتها، وإتاحتها، ومراجعتها، وتنقيحها للتخلص من المتقادم منها
٣. **عمليات استثمار المعرفة Knowledge Investment:** وتشمل نشر المعرفة، ونقلها، ومشاركتها، وتدقيقها، واستخدامها فى الإنتاج، والتوسع، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات

ولكل عملية فرعية من هذه العمليات إجراءات، ومبادئ، واستخدامات لا يتسع المجال هنا لسرد تفاصيلها. إلا أننا سنأخذ فكره عنها عند استعراض طرق وأدوات إدارة المعرفة.

مداخل إدارة المعرفة

المدخل (Approach) ويطلق عليه أيضا الإقتراب، أو المقاربة، أو المفاتحة، أو النهج، وهو يشير الى الخطوات الأولية التى يمكن اتباعها لتحقيق هدف معين، أو التعامل مع موضوع أو قضية معينة. ويوصف خطأ بأنه استراتيجية أو منهج أو طريقة أو أسلوب، ولكنه ببساطة وصف لأنسب البوابات للدخول فى الموضوع. وتعنى مداخل إدارة المعرفة كيف نبدأ فى تبنى عمليات إدارة المعرفة، والتعامل معها. وهناك مدخلين أساسيين يمكن للمنظمة التركيز عليه أو إتباعه.

١. **المدخل التكنولوجى أو مدخل نظم المعلومات IT–oriented approach**: أى ببساطة كيف يمكن تطويع التكنولوجيا لخدمة الإنسان. ويقوم هذا المدخل على قدرة التكنولوجيا الحديثة على توليد وتخزين وتبادل واستخدام المعرفة في المنظمة طالما تم توثيقها كمعرفة صريحة. والمعرفة الموثقة والمسجلة عن طريق تكنولوجيا المعلومات، والمقننة هي أكثر عرضة لإعادة استخدامها. وينصب تركيز هذا المدخل على مجموعات من القواعد محددة بدقة عما يجب القيام به تحت كل مجموعة من الظروف المحتملة. ويقود هذا المدخل مهندسى المعرفة الذين يقومون بتصميم وبناء النظم بعد القيام بتحليل النظام المتكامل للعمل بالمنظمة. كما يقومون بتحديد المطلوب من العاملين لتشغيل هذه النظم، واستخدلمها، والإستفادة منها. ومن أشهر الأمثلة العامة لهذه النظم: النظم الزراعية الخبيرة، والفيس بوك، والويكى بيديا.

٢. **المدخل المعتمد على العنصر البشرى Human–oriented appraoch**: أى ماذا يريد الإنسان من تكنولوجيا المعلومات؟ ويتجه هذا المدخل الى التركيز على تبادل المعارف بالتفاعل مع الآخرين عن طريق الحوار من خلال الشبكات الاجتماعية. ويتبع هذا المدخل إجراءات وقواعد لتنظيم عمليات جلب وتدفق المعرفة واستخدامها، كما يضع القواعد الازمة لتصميم نظم المعلومات التى تيسر ذلك العمل. ويزيد الاهتمام فى هذا المدخل بالمعرفة الضمنية وكيفية إدارتها. ويقود هذه الاتجاه وحدة إدارة المعرفة وأخصائيو المعرفة ذوى الخلفية التخصصية (المهنية) أو التنظيمية.

وفى الحقيقية فأن لكل من هذين المدخلين مميزاته وعيوبه، فمهندس المعرفة يعرف القليل عن المعرفة الضمنية المتخصصة لدى المستخدمين، وأخصائى المعرفة يعرف القليل عن إمكانات تكنولوجيا المعلومات. وقد أثبتت الخبرة أن خليط من المدخلين حيث يتبادل فيه الفريقان قيادة مراحل التنفيذ قد حقق نتائج أفضل بكثير من اتباع احداهما منفردا.

سلسلة القيمة المعرفية Knowledge Value Chain

يستخدم علماء الإقتصاد هذا مصطلح نظام القيمة للإشار الى مراحل تطور المنتج تبعا لقيمته، من بداية التحضير لإنتاجه وحتى وصوله الى المستهلك. ويتكون نظام القيمة من سلاسل القيمة للمنظمة والمستفيدين. وتعتبر المنظمة من هذا المنظور عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة تظهر بصورة إجمالية في منتجاتها أو خدماتها. ويمكن تقسيم أنشطة سلسلة القيمة لأي منظمة إلى نشاطات رئيسية ونشاطات داعمة.

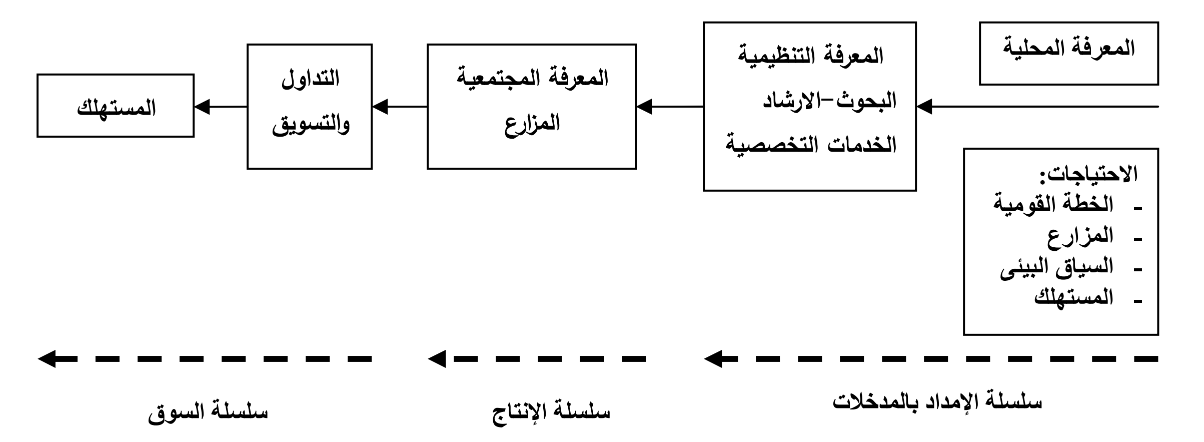
تتضمن الأنشطة الرئيسية للمنظمة كل من الإمدادات الداخلة، والعمليات، والإمدادات الخارجة، والتسويق والمبيعات، والخدمات. بينما تضم الأنشطة الداعمة للأنشطة الرئيسية كل من التنظيم (أو البنية التنظيمية) والموارد البشرية، والتكنولوجيا، ووظيفة الشراء.

من هنا يمكن إعتبار أن سلسلة القيمة مكونة من خليط من ارتباطات وعلاقات تتبادل التأثير فيما بينها. وبالتالي فإن إنجاز أي نشاط يؤثر على أداء ونتائج إنجاز الأنشطة الأخرى. وبهذا نجد أن الحصول على الميزة التنافسية ونجاح المنظمة في استثمار المصدر الداخلي لهذه الميّزة يعتمد على قدرتها في تحقيق شرطين: الأول هو إنجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المنافسين، والثاني هو النجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط.
على هذا الأساس، فإن سلسلة القيمة للمنظمة في الاقتصاد الصناعي توجد ضمن نظام أكبر هو نظام القيمة الذي يتضمن كل من سلسلة قيمة الموردين (الإمداد بالمدخلات Supply Chain) وسلسلة قيمة المستفيد النهائي (سلسلة السوق Market Chain) على الأقل. ولكل نشاط من أنشطة هذه السلاسل عنصرين أساسيين: عنصر مادي لتنفيذ المهام التفصيلية المطلوبة من النشاط وعنصر معالجة معلومات يرتبط بمهام التنفيذ وبالتركيبة الوظيفية للنشاط أيضاً.



نظـــــام القيمـــــــة

يلاحظ أن هذا النموذج البسيط يمثل سلسلة القيمة المادية للأنشطة المتتابعة الخطية التي تبدأ من المدخلات وتنتهي بأنشطة التسويق وخدمات ما بعد البيع. وتغيب عن هذه السلسلة أنشطة القيمة المرتبطة بالمعلومات والمعرفة وأنشطة القيمة الافتراضية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا الشبكات (الإنترنت وغيرها من الشبكات). صحيح أن كل منظمة تنتج قيمة ما، أي بمعنى أن أي منتج أو خدمة أو معلومة أو خليط من هذه العناصر مفيدة ومهمة ومرغوب شراؤها من قبل الزبائن في كل اقتصاد إلاّ أن مفهوم القيمة والقيمة المضافة يتشكل بعناصر وأساليب مختلفة في الاقتصاد الجديد، اقتصاد المعرفة والإنترنت، فالمعلومات والمعرفة تلعب دوراً مهماً في تعزيز نشاطات الدعم التي تمثل جزءاً من سلسلة القيمة للمنظمة. نذكر منها على سبيل المثال نظم المعلومات التنظيمية المتداخلة، نظم المعلومات التنفيذية، نظم مساندة القرارات ونظم إدارة المعرفة التي تعتبر من أهم الأدوات والتقنيات الحديثة التي تقدم الدعم المباشر لأنشطة القيمة في مشروعات اقتصاد المعرفة.



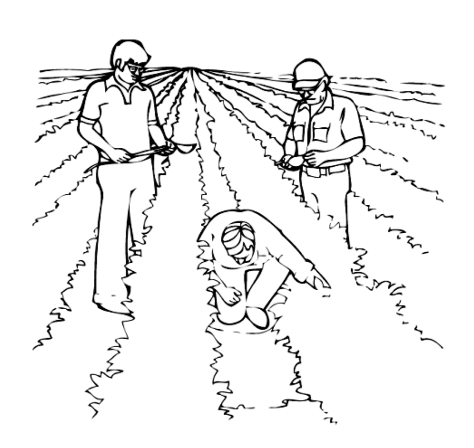
الإطار الهيكلى لسلسلة القيمة للمعرفة الزراعية

وظائف إدارة المعرفة فى سلسلة القيمة

هناك وظيفتين أساسيتين إدارة المعرفة فى هذه السلسلة: وظيفة التحويل، ووظيفة النقل.

١. **تحويل المعرفة Knowledge Transformation:** وتتم داخل حلقات السلسلة، أى داخل كل إدارة، أو قسم متخصص فى المنظمة. فكل قسم متخصص فى المنظمة يمثل حلقة إنتاجية (أو خدمية)، وبالتالى له معرفته المتخصصة، وخبراؤه، ومخزونه المعرفى. وتضم العمليات الخاصة بتحويل المعرفة:

أ. تحويل المعرفة من الواقع الى بيانات: هذا التحول يتيح للأفراد والمنظمات تطوير أدوات تمثيل، وجمع، وتسجيل، وتخزين الحقائق المنتشرة عن الواقع.



ب. تحويل البيانات إلى معلومات (معرفة الماهيه): يتيح هذا التحول للأفراد والمنظمات معالجة وتنظيم البيانات من أجل إنشاء رسالة، مثل إنتاج التقارير.



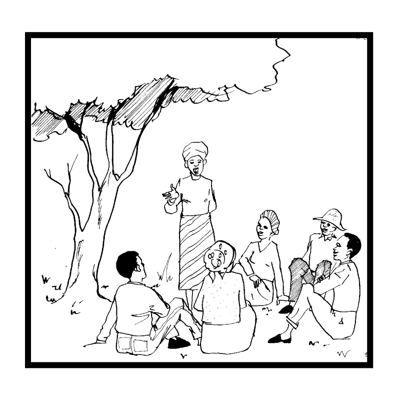
ج. تحويل المعلومات إلى معرفة **(معرفة الكيفية):** يتيح هذا التحول للأفراد والمنظمات تفسير المعلومات من أجل تحويلها الى أفعال.



٢. **نقل المعرفة Knowledge Transfer:** وهو "تجميع وتبادل وتطبيق المعرفة عن طريق من يرتبط بها من شركاء لتسريع فوائد المستحدثات لدعم الزراعة". وتركز هذه العملية على نقل المعرفة من وحدة اجتماعية أو تنظيمية إلى أخرى في سلسلة توليد القيمة، وهى عملية تفاعلية تعتمد على البشر وبيئتهم. وعادة ما يواجه نقل المعرفة من وحدة مجتمعية أو تنظيمية إلى أخرى خمس مشكلات: إتاحة المعرفة، وعدم إكتمال المعرفة، وعدم اتساق المعرفة، وصعوبة تقدير قيمة المعرفة، وعدم توافق المعرفة. ومن أبرز الأمثلة على هذه العملية نقل المعرفة الزراعية بين البحوث والإرشاد الزراعى، ثم بينه وبين المزارعين، وهى العمليات التى ترتبط بما يطلق عليه نقل التكنولوجيا.







وقد اتجه الباحثون مؤخرا الى التحول من مفهوم سلاسل القيمة إلى مفهوم شبكات القيمة. فالهيكل التتابعي الخطي للقيمة والقيمة المضافة قد تغير مع اقتصاد المعرفة، وذلك بفعل المزايا والقدرات التي أضافتها تكنولوجيا المعلومات والشبكات وبخاصة شبكة الإنترنت. فقد أدت الأنترنت إلى ظهور مجالات جديدة مثل الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى ظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية. وفي هذا السياق تساعد عملية إدارة المعرفة في إنتاج قيمة عندما تستخدم المعرفة المشتركة أو عند إعادة استخدام المعرفة وعندما يتم ابتكار معرفة. وشبكة القيمة هي في الواقع شبكة علاقات لتوليد قيمة ملموسة وغير ملموسة من خلال تبادلات ديناميكية بين إثنين أو أكثر من الأفراد، أو الجماعات أو المنظمات، فكل منظمة تندمج في مبادلات متنوعة مع منظمات أخرى تشكل فيما بينها شبكة للقيمة.

دوافع المنظمات الزراعية لإدارة معرفتها

تتعامل جميع المنظمات الزراعية على طول سلسلة القيمة الزراعية فى المعلومات والمعرفة، بل قد أحيانا قد يكون منتجها الأساسى هو المعرفة مثل الإرشاد الزراعى. لهذا سنجد أن دوافع هذه المنظمات الزراعية متشابهة ومتشابكة الى حد كبير سواء كانت شركات أو تجار توريد المدخلات، أو جمعيات تعاونية أو تطوعية، أو كانت مصانع للمنتجات الزراعية، أو شركات تسويق أو تصدير أو نقل أو تخزين.

ومن هذه الدوافع:

- انتشار أماكن عمل المنظمات الزراعية جغرافيا. وهو ما يجعل من الضروري معرفة الخبرات التى تراكمت بالفعل في مكان آخر لتجنب "إعادة اختراعها".
- تغيير/إعادة الهيكلة. يؤدى تكرار تغير البناء التنظيمى، أو انتقال العاملين أو تقاعدهم الى اضطراب فى علاقات مشاركة المعرفة غير الرسمية.
- التعقيد/الإعتماد المتبادل. والذى ينتج من تداخل العديد من الأنشطة التنظيمية بين الإدارات التى تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.
- تطوير الأداء. عن طريق مشاركة "أفضل الممارسات" داخل المنظمة الزراعية، يمكن رفع أداء الوحدات الأقل جودة الى مستوى قرينتها الأفضل.
- العلاقة مع الجمهور المستهدف بخدمات المنظمة الزراعية. لتحسين فهم احتياجاته، وجمع المعلومات الخاصة بهم في مكان واحد، واستخدام المعارف المكتسبة من أجل تطوير أفضل المنتجات والخدمات.
- الحاجة إلى الاستحداث. المنتجات/الخدمات الأسرع والأفضل والأرخص هى الوصفة السحرية التى تنتج غالبا من المستحدثات. ووجود نظام للإستحداث يحول المعرفة (الأفكار) بكفاءة وفعالية الى خدمات ومنتجات وعمليات.
- تكنولوجيا أكثر تجاوبا. للإستفادة من إماكانات الإنترنت (بما في ذلك العمل التعاوني، ومجموعات النقاش، ونظم إدارة المحتوى والبوابات) التى تيسر تجميع وتبادل المعلومات عبر الحدود التنظيمية
- تقليل عدم اليقين والمخاطر. يؤدى تحسين فرص الحصول على المعرفة ذات الصلة الى اتخاذ قرارات أفضل وتقليل المخاطر المختلفة التي قد تواجه الإدارة والعاملين.
- تطور الإجراءات. حيث تزيد الحاجة الى المعلومات والتقارير الدقيقة من قبل الهيئات التنظيمية.

جوانب إدارة المعرفة فى المنظمة

أين تبدأ وأين تستخدم المعرفة؟ كيف تستخدم ومن يستخدمها؟ ما هى أنواعها وأشكالها؟ والعديد من هذه الأسئلة يوضح أن إدارة المعرفة ليست عملية محدودة أو قاصرة على إدارة أو وحدة بعينها فى المنظمة.

المعرفة موجودة بالفعل فى أى منظمة أو مجتمع. فالمزارع لديه معرفة، وكذلك المرشد وحتى وزير الزراعة، ولكن معظمها شخصية فى رؤسهم يصعب تداولها والأستفادة منها والبناء عليها. وتهدف إدارة المعرفة عادة الى زيادة

التوثيق وبالتالي زيادة وضوح المعرفة، خاصة مجالات المعرفة، ومصادرها، والوسائط المستخدمة لتسجيلها، وبنائها، والعمليات والنظم التي تدعم التعامل معها. كما تساعد أيضا على ترميز (تكويد) المعرفة، وتيسر أساليب الحصول عليها، وتعزز تبادلها من أجل تحسين أو إعادة استخدام رأسمال المعرفة. وسنستعرض هنا بإيجاز شديد جوانب إدارة المعرفة فى المنظمة.

١. **إدارة المعرفة على مستوى الإدارة العليا (المستوى الإستراتيجى)**

من حيث استراتيجية إدارة المعرفة، والأهداف الإستراتيجية لإدارة المعرفة، والمخاطر التى تواجه إدارة المعرفة

٢. **تنظيم المعرفة داخل المنظمة: من حيث**

أ. التنظيم: سواء كانت تبعا للهيكل التنظيمى، إنشاء وحدة إدارة المعرفة، أدوار إدارة المعرفة، المجموعات والفرق ومجتمعات المعرفة.

ب. الأدوات المستخدمة سواء الموجهة لتقديم الخدمات أو المنتجات أم الأدوات الموجهة نحو دعم عمليات تقديمهما.

ج. عمليات إدارة المعرفة: مهام إدارة المعرفة، وعملياتها

د. الثقافة التنظيمية: الرغبة والاستعداد لمشاركة المعرفة

هـ. النمذجة: نماذج التشغيل، ونماذج الأنشطة، ونماذج المعرفة، والنماذج الشخصية

٣. **النظم:**

أ. الجذور التكنولوجية

ب. المحتوى: أنواع المحتوى، مناسبة المحتوى، حجمه والوسائط المسجل عليها، البناء الهيكلى للمحتوى، نوعية/جودة المحتوىز

ج. هندسة النظم وخدماتها: الخدمات التى تقدمها إدارة المعرفة، البنية التحتية للخدمات، تكامل المعرفة فى المنظمة

د. البناء المركزي لإدارة المعرفة: البنية التحتية والتكامل، خدمات إكتشاف المعرفة، خدمات النشر، خدمات التعاون، خدمات التعلم، الخدمات المتخصصة، خدمات الوصول للمعرفة

هـ. البناء التشاركى لإدارة المعرفة: إدارة النظام بواسطة الأقران/الزملاء، الإدارة الإفتراضية للأقران

و. التصنيف: أدوات المعرفة، طبقات المعرفة

ز. التكامل الموضوعى (بين موضوعات أو مجالات المعرفة فى المنظمة): الشبكات المتخصصة، إدارة البيانات الوصفية Meta-data

٤. **إقتصاديات إدارة المعرفة**

أ. النفقات والتمويل: نفقات إدارة المعرفة، أجور وحوافز العاملين، التمويل

ب. العائد من مبادرات إدارة المعرفة: مدخل/نهج رأس المال المعرفى، قياس تحولات المعرفة

ج. نجاح نظم المعلومات: البناء متعدد الأوجه، الإنتقادات والتوسعات

د. نجاح نظم المعرفة: جودة النظم، جودة المعرفة، الخدمات المتخصصة للمعرفة، أستخدام النظم، رضاء المستخدمين، التأثير على الأفراد، التأثير على المجموعات أو الجمهور، التأثير على المنظمة.

إطار تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمة



عند إتخاذ القرار بتطبيق إدارة المعرفة، ينبغى وضع إطار عام للبدء فى العمل. ويعتمد تحديد الإطار على:

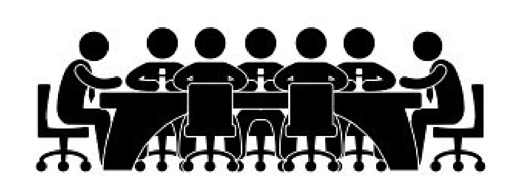
- **تحديد الأصول المعرفية (راس المال المعرفى) التى تمتلكها المنظمة**
  - أين توجد الأصول المعرفية؟
  - ما هى الأصول المتاحة؟
  - ما هو استخدامها؟
  - ما هى أشكال تخزينها؟
  - ما مدى سهولة الوصول إليها؟

- **تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة**
  - ما هي الفرص المتاحة لاستخدام مصادر المعرفة؟
  - ما تأثير استخدامها؟
  - ما هي العقبات الحالية أمام استخدامها؟
  - ما هى القيمة التى ستضيفها للمنظمة؟

- **تحديد ما يلزم من إجراءات/أنشطة لتحقيق أفضل قابلية الاستخدام وقيمة مضافة**
  - كيفية تخطيط أنشطة استخدام الأصول المعرفية؟
  - كيف يمكن تفعيل الإجراءات؟
  - كيفية متابعة تنفيذ الأنشطة؟

- **استعراض أنشطة استخدام المعرفة لضمان إضافة قيمة**
  - هل أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات الى إنتاج القيمة المضافة المطلوبة؟
  - كيف يمكن تطويع الأصول المعرفية لتناسب هذا الاستخدام؟
  - هل أدى هذا الاستخدام الى خلق فرص جديدة؟

مسئولية إدارة المعرفة فى المنظمة



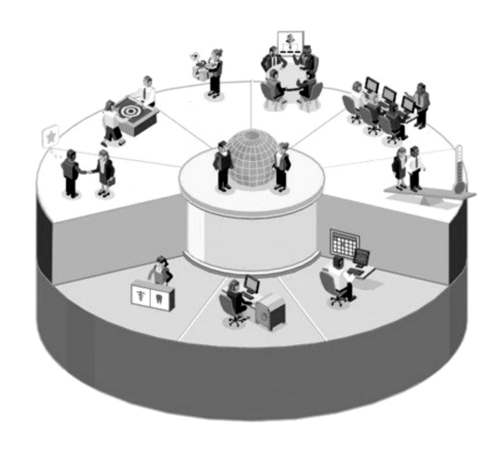
تقع مهمة تحديد من سيقوم بإدارة المعرفة من حيث الشكل التنظيمى والموقع على عاتق الإدارة العليا فى المنظمة. وهناك عدة إحتمالات لتشكيل الوحدة/الفريق القائم على إدارة المعرفة تتوقف على الهيكل التنظيمى والوظائف الرئيسية فى المنظمة. من هذه الإمكانيات:

- تشكيل وحدة منفصلة تقوم على تنفيذ مبادرة إدارة المعرفة.
- أسناد المهمة كجزء من مهام أحد الوحدات القائمة مثل إدارة الموارد البشرية، أو وحدة إدارة نظم المعلومات، أو وحدة التقييم والمتابعة، أو إدارة الشئون المالية، أو إدارة الإرشاد
- يمكن أن تعتمد على أحد الوظائف الرئيسية فى المنظمة مثل الإرشاد، أو المكافحة، أو العلاقات العامة، وذلك فى حالة عدم استعداد المنظمة لتطبيق نهج مركزى لإدارة المعرفة.
- يمكن تشكيل فرق عمل إفتراضية لا مركزية لإدارة المعرفة تعتمد على العاملين فى فروع المنظمة المنتشرة يقودها مدير لإدارة المعرفة.

وفى جميع الأحوال يفضل إسناد مهمة إدارة المعرفة الى فرد نشط ومتحمس (بطل/رائد) لقيادة المبادرة على المستوى المحلى. وعادة ما يطلق على هذا الشخص "منسق المعرفة"، وغالبا ما يكون أحد أفراد مجتمع ممارسة إدارة المعرفة على مستوى التخصص، إلا أنه يركز على تحقيق أهداف المنظمة.

برامج إدارة المعرفة

تعمل برامج إدارة المعرفة على تخطيط وتنفيذ وتقييم عمليات استخدام المعرفة بهدف إضافة قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة. وتركز هذه البرامج على بعض أو كل هذه الطبقات المعرفية السبع فى المنظمة:



- **معرفة الجمهور المستهدف:** وهى أكثر أنواع المعرفة التى تهتم بها المنظمة.
- **المعرفة المضمنة فى العمليات:** أى تطبيق المعرفة الكيفية (know-how) لأداء الأنشطة الرئيسية.
- **المعرفة المضمنة فى المنتجات أو الخدمات:** الحلول الذكية التى تتناسب مع إحتياجات الجمهور.

- **المعرفة المضمنة فى الأفراد:** لتطوير والإرتقاء بالقدرات العقلية للأفراد
- **الذاكرة التنظيمية:** للبناء على الدروس المستفادة من داخل أو خارج المنظمة
- **المعرفة المضمنة فى العلاقات:** معرفة الأفراد التى تدعم التعاون المثمر
- **الأصول المعرفية:** لقياس وإدارة رأس المال المعرفى

مستويات إدارة المعرفة

تمر المنظمات بعدة مراحل لتحقيق إدارة المعرفة، أو بمعنى آخر يمكن تقسيم المنظمات الى عدة مستويات تبعا لما حققته من تقدم فى تطبيق أساليب إدارة المعرفة. ويختلف متخصصى المعرفة فى عدد هذه المستويات بإختلاف نوعية المنظمات التى يصفونها. ومن أبسط هذه التصنيفات هذا التصنيف السداسى الذى يعتمد على مراحل تطور إدارة المعرفة داخل المنظمة:

١. **مستوى الخصوصية Ad–Hoc:** والذي تمارس فيه إدارة المعرفة على مستوى معين في بعض أجزاء المنظمة (على الرغم من أنه قد لا يتم تسميتها "إدارة المعرفة")
٢. **المستوى الرسمي Formal:** وفيه تعتمد المنظمة تطبيق إدارة المعرفة ضمن مشروع أو برنامج رسمي
٣. **مستوى التوسع Expanding:** وفيه تستخدم المنظمة إدارة المعرفة كنظام يتزايد تطبيقه فى أجزاء مختلفة من المنظمة
٤. **مستوى التماسك Cohesive:** وفيه توجد درجة من التنسيق بين أنشطة إدارة المعرفة، ويمكن مشاركة المعرفة بسهولة أكبر عبر الحدود المشتركة للإدارات
٥. **مستوى التكامل Integrated:** ويتسم بوجود معايير ومنهجيات رسمية تعطي كل العاملين الحق فى الوصول إلى معظم المعرفة التنظيمية من خلال واجهات مشتركة.
٦. **مستوى التضمين Embedded:** وتكون فيه إدارة المعرفة جزء لا يتجزأ من المهام اليومية، كما تمزج بسلاسة في أعمال المنظمة.

عوامل نجاح إدارة المعرفة



- قيادة المعرفة والتى تعتمد على الرؤية الموسعة للإدارة العاليا
- وضوح الفوائد الملموسة والتى تعتمد على تتبع نجاح برامج إدارة المعرفة، واستحداث الإجراءات
- انتظام تنفيذ العمليات بما فيها تحديث خرائط المعرفة وإدارة الموارد المعرفية
- ثقافة مشاركة المعرفة والتى تعتمد على عمل الفريق خارج حدود المنظمة

- التعلم المستمر من خلال المبادرات والشبكات
- وجود بنية تحتية فعالة للمعلومات والاتصالات من البرمجيات الجماعية وتكنولوجيا التشارك.

مشكلات تطبيق إدارة المعرفة فى المنظمة

تواجه المنظمات فى الوقت الحالى العديد من العقبات والصعوبات لإدخال مفاهيم المعرفة وإدارتها كجزء من الكيان التنظيمى. فبغض النظر عن المدخل المتبع، نجد أن وضع الإستراتيجية يتطلب إقتناع من المسئولين وصناع القرار، علاوة على عدم توفر المهارات اللازمة لهذه العملية التخطيطية، وما يتبعها من تعديلات فى الإجراءات والتقييم، والاستفادة من المعرفة فى حل المشكلات وإتخاذ القرار. وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع، إلا أننا إقتصرنا هنا على ذكر العقبات التى تواجه المسئول أو متخذ القرار عند محاولة إدخال إدارة المعرفة الى المنظمة. ومن هذه العقبات أو المعوقات:





- لا يوجد تكامل في العمليات والأنشطة
- عدم استخدام نظم إدارة المعرفة
- ادارة المعرفة لا تحتل أولوية عالية
- العاملين غير ملتزمين
- ضعف تفهم الإدارة
- غياب ثقافة تبادل المعرفة
- التقليل من شأن تعقيدات إدخال مفاهيم إدارة المعرفة
- عدم كفاية خبرات إدارة المعرفة المتاحة داخل المنظمة
- ضعف المهارات التكنولوجية للمستخدمين
- ضيق الوقت لدى المستخدمين
- النظم القائمة لا تدعم تبادل المعلومات
- مشكلة مواكبة الميزانية وضمان استرداد التكاليف
- انشغال الخبراء
- نظم الحوافز لا تدعم تبادل المعارف
- تفقد المعرفة صلاحيتها بسرعة كبيرة
- كثرة المعلومات
- مشاكل الاتفاق على مدخل واحد للإدارة المعرفة

الفصل الثالث: الطرق المستخدمة فى إدارة المعرفة

تتعدد طرق إدارة المعرفة وتتنوع بشكل كبير، فقد استفاض الباحثين فى توصيفها ولقيت منهم إهتماما كبيرا. والطريقة هى عملية مكونة من عدة خطوات، لها أهداف وشروط ونتائج، وتتم على عدة مراحل أساسية للتخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وتطبيق النتائج. وسوف نلاحظ أن كل طريقة من الطرق المستخدمة فى إدارة المعرفة تصلح للإستخدام فى عملية أو أكثر من عمليات إدارة المعرفة، لهذا فقد فضلنا شرح هذه الطرق، بدون تخصيص طريقة معينة لأداء عملية بعينها. وبنفس المنطق المتبع فى تقسيم عمليات إدارة المعرفة، يمكن تقسيم الطرق المستخدمة الى ثلاث مجموعات أساسية هى:

أ. طرق الحصول على المعرفة

ب. طرق تداول ومعالجة المعرفة

ج. طرق استثمار المعرفة

التدريب الجماعي Collegial Coaching

التدريب الجماعي هو أسلوب للتطوير المهني بهدف زيادة سلوك الزمالة، وتحسين الأداء. وله خمس وظائف رئيسية هي:



١. **دعم المزاملة:** مناقشة النجاح والفشل مع المدخل الجديد.
٢. **انفتاح ردود الفعل:** تبادل الأهداف والانطباعات غير التقييمية بين المشاركين.
٣. **التحليل:** مساعدة المشاركين لبعضهم البعض على تطبيق مدخل أو أسلوب جديد.
٤. **التكيف:** العمل معا لتطويع المدخل ليناسب احتياجات محددة لمهمة معينة.
٥. **الدعم:** تقديم الدعم لسد الاحتياج.

خطوات التدريب الجماعي

١. تحديد الأدوار: (A) الفرد مقدم الطلب، و(B) ٣–٥ مدربين، يقوم أحدهم بدور الميسر (٣ دقائق).
٢. يعرض (A) الوضع، ويقوم بصياغة السؤال الأساسي للتدريب (٥ دقائق).
٣. يطرح المدربين (B) الأسئلة لتفهم الموضوع؛ يقوم (A) بالإجابة (٥ دقائق).
٤. يقوم المدربين (B) بالتداول فيما بينهم حول الموضوع الذى قدمه (A) والطريقة التي قدمه بها. ويقومون بتبادل خبراتهم الخاصة عن الحالات والتحديات المماثلة. (A) يستمع فقط، ويجلس مبتعدا قليلا عن المجموعة (٢٠ دقيقة).
٥. يتجاوب (A) ردا على مناقشة المدربين (٥ دقائق). تتكرر الخطوات ٢–٤ إذا لزم الأمر مع سؤال أساسي جديدة (مطلوب ٣٠ دقيقة أكثر).
٦. يعلن (A) عن الخطوات التالية التي سيقوم بها بناء على رأى الجماعة (٥ دقائق).

مجتمع الممارسة المهنية (CoP) Community of Practice

مجتمع الممارسة المهنية عبارة عن شبكة من الأفراد يعانون من مشاكل مشتركة أو لديهم اهتمام للعمل معا من أجل:

- استكشاف سبل العمل
- التوصل الى حلول مشتركة
- مشاركة الممارسات الجيدة والأفكار.

تميز مجتمعات الممارسة الناجحة وجود ستة جوانب أساسية:



١. **مجتمع قوي:** أعضاء نشطين باهتمامات ديناميكية. تجمعات الأعضاء فى تغير دائم.
٢. **مجال واضح ودقيق التحديد:** توجه جميع الأعضاء نحو موضوع/مجال محدد، وذو صلة، وذو مغزى.
٣. تقوم مجتمعات الممارسة وتعتمد على **ممارسة فردية** تنبع من أعضائها.
٤. **الدافع الشخصي:** تعطى الأعضاء الأولوية لمجتمعات الممارسة.
٥. **التفويض:** تهتم المنظمات بتحقيق نتائج ملموسة وتخصيص وقت وموارد للأعضاء.
٦. **الهيكل غير الرسمي:** تتجاوز مجتمعات الممارسة الهياكل التنظيمية؛ لتربط الوحدات داخل المنظمة و/أو تربط بين المنظمات.

من المهم

- التأكد من أن أصحاب المصلحة الرئيسيين هم أعضاء نشطة؛ وأن هناك توازن بين العطاء والأخذ.
- السعي للوصول الى مخرجات/نتائج ملموسة وأكثر قابلية للتطبيق؛ وأن يتم نشرها على نطاق واسع.
- تحديد كيفية "التواصل" بعناية – أيجاد توازن بين اللقاءات وجه لوجه مع وسائل الاتصال الأخرى.
- الجمع بين الشكل غير الرسمي ووجود مجموعة أساسية من القواعد التى تنظم الاتصال والتعاون.
- ضمان الملكية داخل مجتمع الممارسة – العناية بتخصيص أدوار، المدير، والميسر، والخبير.
- التكيف مع التغيرات في البيئة.

الممارسات الجيدة Good Practice

الهدف من التعرف على الممارسات الجيدة وتقاسمها هو أن نتعلم من الآخرين وأن نتمكن من إعادة استخدام هذه المعرفة. وتتحقق أقصى فائدة عندما تكون عملية استخلاص المعرفة جيدة الإعداد، ومستندة الى الخبرة المتراكمة. وتجمع معظم "برامج الممارسات الجيدة" بين عنصرين رئيسيين هما: المعرفة الصريحة مثل قاعدة بيانات الممارسات الجيدة (التى تربط الأفراد بالمعلومات)، وطرق تبادل المعرفة الضمنية مثل مجتمعات الممارسة (التى تربط الأفراد بالأفراد).

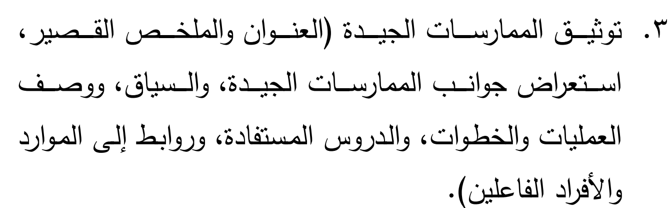
كيفية التنفيذ



١. تحديد متطلبات المستخدمين.



٢. تحديد الممارسات الجيدة التى تستحق تقاسمها.



٣. توثيق الممارسات الجيدة (العنوان والملخص القصير، استعراض جوانب الممارسات الجيدة، والسياق، ووصف العمليات والخطوات، والدروس المستفادة، وروابط إلى الموارد والأفراد الفاعلين).

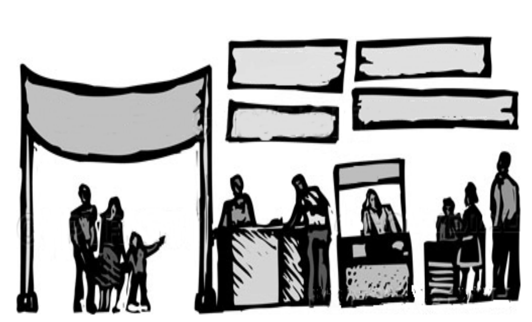
٤. التحقق من صحة الممارسات الجيدة عن طريق اختبار النتائج فى سياق جديد.

٥. نشر وتطبيق الممارسات الجيدة.

٦. تطوير البنية التحتية الداعمة.

معرض المعرفة Knowledge Fair

معرض المعرفة هو حدث يهدف إلى عرض كم كبير من المعلومات. ويمكن للزوار التركيز على الموضوع الذين يهتمون بتعلمه بالتحديد. فيمكنهم التفاعل مباشرة مع مقدمى المعرفة، والحصول على إجابات فورية على أسئلتهم بالتحديد. توفر معارض المعرفة أيضا فرصا للفت الانتباه إلى أفضل الممارسات، وتعطى العاملين التقدير، وتعرض إنجازات الفريق.



كيفية التنفيذ

١. الحصول على أقصى قدر من الدعم، مع الترويج للمعرض على نطاق واسع.

٢. اختيار مكان المعرض حيث تزيد نسبة مرور الأفراد السائرين.

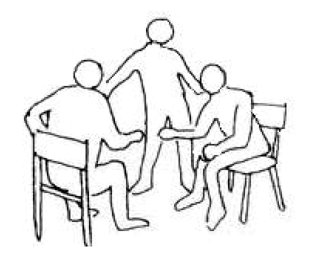
٣. اختيار لوحات عرض شائعة لاستخدامها كأكشاك.

٤. منح الوقت الكاف لمجتمعات المعرفة لإعداد لوحات العرض.

٥. عدم المغالاة في تخطيط تفاصيل الأكشاك، فمجتمعات الخبرة تستطيع تنظيم أنفسها ضمن إطار مشترك.

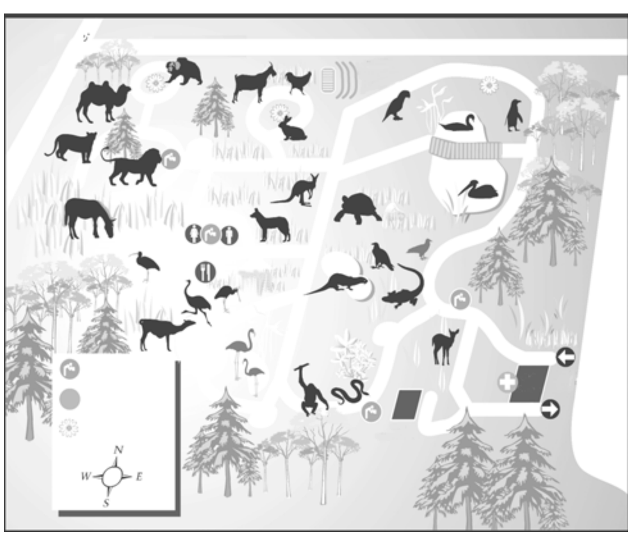
٦. عدم المغالاة فى الجدية، فالمعرض يمكن أن يحقق الترفيه أيضا للزائرين

سوق المعرفة Knowledge marketplace



يمكن النظر الى سوق المعرفة على أنه "خدمات التوفيق" للمعرفة، ففيه يتم تحديد ما يعرفه الناس، وما يحتاجون إلى معرفته حول موضوع معين، ثم يتم ربطهم بالشكل المناسب.

خريطة المعرفة Knowledge Map

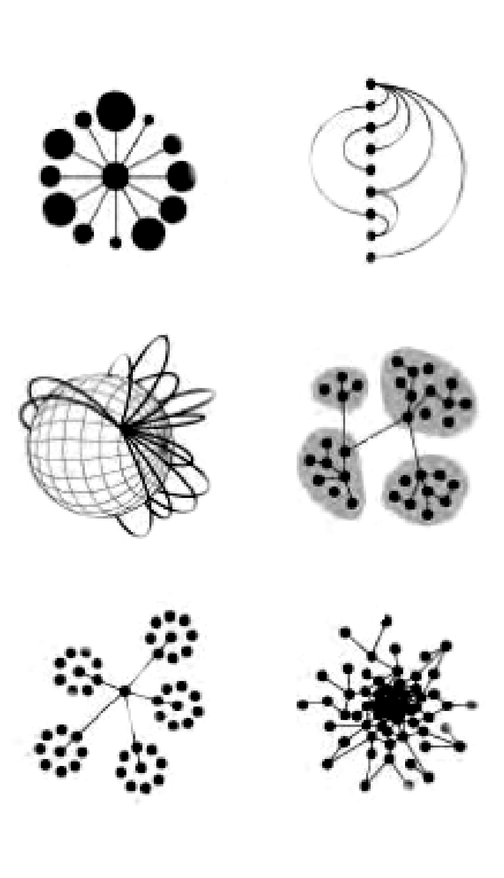


خريطة المعرفة هي أداة لعرض الأماكن التى تتواجد فيها الأنواع المختلفة من المعلومات (مثل الأفراد، ووسائل الإعلام، والوحدات التنظيمية أو مصادر المعرفة خارج المنظمة)، وكذلك لعرض أنماط تدفق المعرفة (الوصول والتوزيع والتعلم). الهدف الأساسي والفائدة من خرائط المعرفة هو تعريف العاملين في المنظمة، أو أعضاء شبكة، أو أطراف سلسلة القيمة بطريقة سريعة أين يذهبوا عندما يحتاجون الخبرة. كما أنها تساعد على فهم ما هى المعرفة الأساسية، أو المعرفة المعرضة لخطر فقدانها، وبالتالي ما يحتاج إلى إنقاذ أو تأمين. الطريقة الأكثر شيوعا لتقديم خريطة المعرفة هي رسم بياني بسيط موقع عليه من ٦٠ حتي ١٠٠ نقطة التقاء تمثل مستودعات/ مصادر المعرفة، كما تمثل خطوط الوصل تدفق المعرفة (البدني أو العقلي).

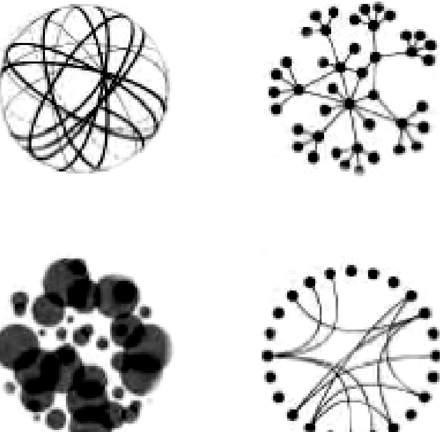
كيفية التنفيذ

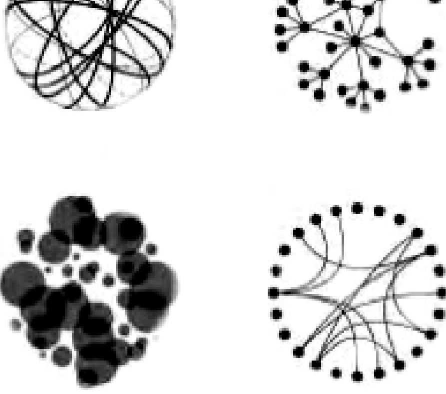
١. يطلب من الأفراد (في سلسلة من المقابلات) معلومات عن بنية المعرفة في المجال المحدد (والروابط بينها).
٢. يطلب منهم تقدير أهميتها بالنسبة للمنظمة، وصعوبة استبدالها، سواء كان الحصول عليه أساسا من الدراسات، أو الممارسات، ونسبة الممارسين أو الخبراء في المجال.
٣. يتم توقيع النتائج على خريطة المعرفة.
٤. يجرى تحليل خريطة المعرفة، ويتم دمج النتائج في إستراتيجية إدارة المعرفة، مع الأخذ في الاعتبار أن خريطة المعرفة هي لقطة لحظية قد تغيير.

شبكات المعرفة Knowledge Networks



تتكون شبكة المعرفة من مجموعة من الأفراد الذين يوفرون المعرفة الضمنية والصريحة، والمهارات فيما بينهم، ويتشاركون فيها، ويقومون بتطويرها. ويتم ذلك من خلال قنوات وأنواع الاتصالات مختلفة مثل: التفاعلات الشخصية المحددة أي معروفة المتصل والمتلقي (البريد الإلكتروني، الهاتف، سكايب Skype، والمؤتمرات)، أو التفاعلات غير المحددة بين مجموعة أكبر (منتدى المناقشات، والوثائق، والخلفيات الشخصية أو البروفيل، والتقييم بالنقاط ratings، والنشرات الإخبارية). ومع ذلك، فإن وظائف أي شبكة المعرفة تعتمد أولا وأخيرا على الاتصالات الشخصية التي تم إنشائها بعناية. ولا تقتصر شبكة المعرفة على مشاركة الزملاء فقط، ولكنها تحقق أيضا الوصول إلى الحد الأقصى من (أصحاب) المعرفة والمهارات في كافة المجالات.





من المهم ملاحظة

- أن المشاركة والتنظيم يتم بصورة غير رسمية، لا يوجد بنيان هرمي،
- أنه كلمت كانت الشبكة أكبر، كلما زادت أهمية وجود ميسر متحمس قادر على تحفيز الأنشطة التى تسعى إلى التفاعل والمشاركة الفعالة بين جميع الأطراف،
- ضرورة توفير الحد الأدنى من التمويل الذي يسمح بإجراء هذه الأنشطة والخدمات بطريقة احترافية،
- أهمية العمل على دمج الشبكات القائمة بالفعل والاستفادة منها على أفضل وجه ممكن،
- حتى تحقق شبكات المعرفة فائدة للفقراء والمحرومين، ينبغي وجود تدابير خاصة لدمجهم.

الدروس المستفادة Lessons Learnt



تشمل عملية استخلاص الدروس المستفادة من جمع، والتحقق من صدق، وتتكامل، وأخيرا توثيق الخبرات، والانجازات، والتصورات، والأخطاء، والمخاطر التي حدثت أثناء المشروع. ومن المنطقي استخلاص الدروس في نهاية أى مرحلة من مراحل المشروع، أو النشاط، أو العمل. ولا تقتصر فائدة هذه العملية على إعطاء الحق لأصحابه تقديرا لما بذلوه من جهود فقط، ولكنه يؤدي أيضا إلى جمع مجموعة قيمة من المعلومات يمكن أن تكون مفيدة في تخطيط وإعداد الرؤى الجديدة. ويتم تعلم الدروس أولا وقبل كل شيء على المستوى الفردي، أما في فريق فيتم دمج هذه الدروس الفردية (والتى تختلف تماما) للتوصل الى الدروس المستفادة من الفريق. وبالمثل يمكن دمج الدروس المستفادة من الفرق المختلفة وجعلها مفيدة للمنظمة ككل.

كيفية التنفيذ

- يتم البدء بتوضيح ما هو مجال الدروس المطلوب تعلمها، ومن الذي يهتم/يرغب فى تعلم هذه الدروس.
- يتم ترسيم/ تعريف حدود النظام (المشروع، مجال الأنشطة، التعلم العملى).
- يتم صياغة الأسئلة التوجيهية المرتبطة بنقاط التعلم.
- يتم جمع الإجابات (الفردية) على هذه الأسئلة، وأي أفكار عفوية غيرها.
- دمج الدروس الفردية في الدروس المشتركة (للفريق أو المنظمة).
- وصف الدروس المستفادة (والأوضاع المحيطة) بطريقة جذابة، وفى شكل حسن التنظيم.
- جعل الدروس المستفادة في متناول جميع المهتمين.

المجال المفتوح Open Space



المجال المفتوح هو طريقه بسيطة لإدارة اجتماعات أو أحداث خلاقة، يتم تنظيمها ذاتيا حول مختلف الأنشطة في إي نوع من المنظمات. تتيح طريقة المجال المفتوح للمجموعات من ٥ أشخاص الي ١٠٠٠ شخص التعامل مع المشاكل المعقدة جداً في فترة قصيرة تتراوح بين ساعتين إلى عدة أيام. ويعرف عن هذه الطريقة قدرتها على إطلاق الطاقات الهائلة وتحقيق نتائج سريعة، وجيدة التوثيق. ويقوم المشاركين في حدث المجال المفتوح بوضع جدول أعمالهم لجلسات العمل المتوازية حول موضوع

رئيسي ذو أهمية إستراتيجية. من خلال دعوة الأفراد إلى تحمل مسئولية ما يهتمون به تنطلق طاقات الإبداع والقيادة المتأصلة في الأفراد، وينفتح المجال للتقصي، ويخرج التفكير والتعلم أفضل ما في الأفراد والمجموعة بأكملها. وأفضل وقت لاستخدام هذه الطريقة عندما يكون العمل الذي يتعين القيام به معقدا، والأفراد والأفكار متنوعة، وعندما يكون التعاطف كبير لتسوية النزاعات، والوقت محدود جدا.

متي تستخدم طريقة المجال المفتوح؟

اذا كنت شخص او منظمة او مجتمع و تواجه:

- مستقبل غير واضح
- مشكلة معقدة لم يتم التوصل فيها الي حل واضح
- أعمال متأخرة تحتاج لحل سريع
- مستويات عالية من النزاع و التعارض
- فرصة تتطلب جميع المهارات والخبرات الموجوده داخل المنظمة
- الحاجة لخلق نوع من التفكير والابداع
- الرغبة في رفع مستوي التواصل

لن تنجح طريقة المجال المفتوح في حالة معرفة الاجابة مسبقا.

كيفية التنفيذ

يبدأ اجتماع المجال المفتوح بجلوس المشاركين في دائرة. يعرض الموجه "المسئول عن ادارة المجال المفتوح" بأختصار الموضوع المطروح للمناقشة، ويشرح ما هو المجال المفتوح، ثم يدعوا جميع المشاركين لطرح افكارهم وموضوعاتهم ومشاكلهم للمناقشة من خلال اجتماعات مصغرة.

١. حدد العبارة/ السؤال الذي يمثل الإطار الشامل للهدف، والسياق الأوسع للمناقشة.
٢. ادعوا جميع أصحاب المصلحة و/أو الذين تشعر بأنهم ينبغي أن يكونوا جزءا منه.
٣. قم بإعداد مكان العمل: مساحة مفتوحة ومواد الكتابة (لتدوين الأفكار)، لوحة/سبورة لعرض جدول الأعمال (كتابة/لصق الموضوعات والأفكار المطروحة للمناقشة أو العمل) ولوحة/سبورة للأخبار (لعرض الردود من المجموعات الفرعية).
٤. اشرح الموضوع والعمليات المرتبطة به، وقم بدعوة الأفراد لكتابة ما هو مهم وما له معني لهم (قم بتشكيل المجموعات: الموضوع، اسمك، الوقت المتاح أو وقت مناقشة الموضوع، ومكان المجموعة).
٥. افتح السوق: يتم وضع (العروض) على لوحة جدول الأعمال. يقوم الأفراد بتدوين أسمائهم والعمل بشكل مستقل (بما في ذلك وضع الردود على لوحة الأخبار).
٦. فى الجولة الختامية يتم جمع ومشاركة النقاط الرئيسية.
٧. ارسال التقارير بالبريد للجميع (خلاصة تقارير المجموعات الفرعية).

مساعدة الأقران/الزملاء Peer Assist

مساعد الأقران هي أقل الطرق تكلفة لتصميم المشروع بناء على خبرة ومعرفة الآخرين وبالتالي تجنب الأخطاء والأغلاط. وفيها يقوم فريق العمل (الفريق المضيف) عند بدء مشروع جديد أو مهمة بدعو فريق آخر سبق أن اكتسب الخبرة في المجال المرتبط بهذا النشاط. وتسمح مساعدة الأقران للفريق طالب المساعدة بالحصول على المدخلات والأفكار من زملائهم خارج الفريق، وبالتالي، إعادة استخدام المعرفة والخبرات الموجودة بدلا من الاضطرار إلى إعادة اختراع العجلة. من المفيد استخدام اسلوب مساعدة الزملاء عندما يواجه الفريق تحدي ما، وحيث ينتظر أن تساعد المعرفة والخبرة من الآخرين، وعندما تفوق الفوائد المحتملة تكاليف السفر.

الخطوات تنفيذ طريقة مساعدة الزملاء



١. يوضح الفريق المضيف الغرض ويدعو فريق من ذوي الخبرة (٣ إلى ٨ أشخاص).
٢. اسمح ببعض الوقت للتعارف وخلق مناخ جيد.
٣. يشرح الفريق المضيف المشروع واحتياجاته والنتائج المتوقعة.
٤. يستكشف الفريق الزائر المزيد عن الوضع المستهدف ويعطي رد فعل لما سمعوه.
٥. يحدد الفريق الزائر خيارات لحل المشكلة. الفريق المضيف يستمع بعناية.
٦. يقدم الفريق الزائر ملاحظاتهم النهائية، والاستنتاجات (حتى غير المتوقع منها).
٧. يلتزم الفريق المضيف بتنفيذ الإجراءات، ومداومة إحاطة الفريق الزائر بما يتم.
٨. يقوم الفريقان معا بالتعرف على الدروس المستفادة.

مقهى العالم World Café

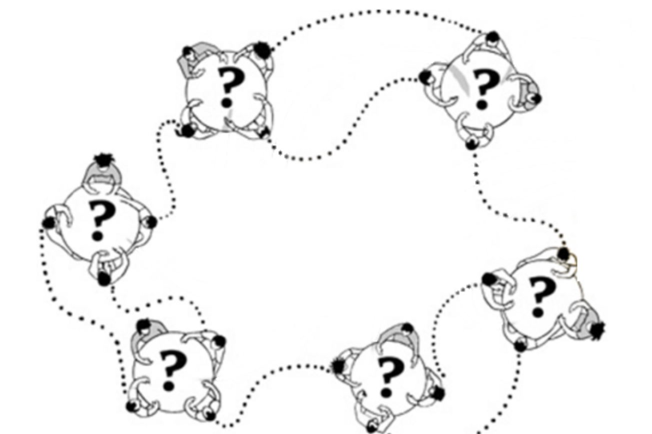


في مقهى العالم، تجلس مجموعات صغيرة حول طاولات مقهى لمناقشة موضوع يهمهم في جولتين أو ثلاثة. شكل التفاعل فى مقهى العالم مرن، ويسهل تطويعه لتعزيز الحوار التشاركى.

- **وضح الغرض:** ينبغى الاهتمام منذ البداية بأسباب اجتماع هذه الأفراد إذا كان ذلك ضروريا.
- **هيئ بيئة ودية:** بداية من الدعوة للحضور وحتى مكان اجتماع المقهى.
- **استكشف الأسئلة التي تهم المشاركين:** قد يركز النقاش فى المقهى على استكشاف سؤال واحد فقط، أو عدة أسئلة في خطوات متتالية.

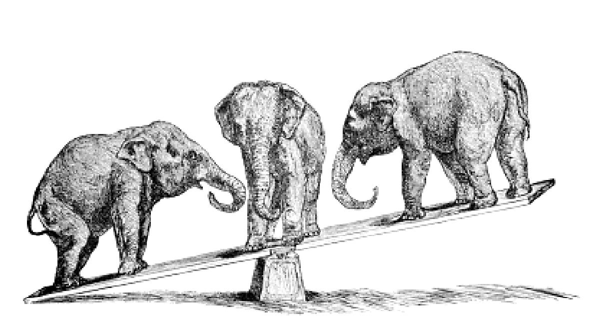
- **شجع الجميع على المساهمة:** سواء كانت مساهمة فعالة بالأفكار ووجهات النظر، أو كانت بالاصغاء الفعال.
- يتيح التنقل بين الطاولات باختلاف الجولات الفرصة **للربط بين وجهات النظر المتنوعة.**
- تساعد المناقشة العامة النهائية على **التوصل الى الاستنتاجات** وتلخيصها.

كيفية التنفيذ



١. رتب لجلوس كل أربعة أو خمسة أفراد على طاولة مقهى صغيرة أو في مجموعات نقاش.
٢. جهز جولات النقاش (ثلاثة عادة) فى تصاعد تدريجي، تستغرق كل منهم حوالي ٢٠ – ٣٠ دقيقة.
٣. ناقش الأسئلة أو الموضوعات التي تمثل اهتماما حقيقيا لمجتمع المشاركين.
٤. شجع المشاركين على كتابة ورسم الأفكار الرئيسية على غطاء الطاولة الخاصة بهم (قم بتجهيز الطاولات بلوحات ورقية، وأترك عليها أقلام سبورة).
٥. عند انتهائه من الجولة الأولى من المناقشة، اطلب من شخص واحد أن يبقى على الطاولة " كمضيف"، بينما ينتقل باقى الأفراد إلى طاولات أخرى حاملين الأفكار والقضايا والأسئلة الرئيسية في محادثاتهم الجديدة (التلقيح الخلطى cross-pollination).
٦. عند بداية الجولة التالية يطلب من المضيفين الثابتين على الطاولات تلخيص الأفكار الرئيسية التى طرحت فى المناقشة السابقة.
٧. بعد عدة جولات من المحادثات، قم بدعوة المشاركين الى بدء مناقشة عامة، وحاول التوصل الى إجابات ونماذج ومبادرات يتفق عليها الجميع.

بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard



بطاقة الأداء المتوازن هى نظام للتخطيط الاستراتيجي والإدارة يساعد المنظمة على التنسيق بين جميع الأنشطة لتتماشى مع رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، ومتابعة ما حققه الأداء التنظيمي من الأهداف الإستراتيجية. وتمكن بطاقة الأداء المتوازن المنظمة من تقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك بهدف تدعيم

موقفها التنافسي. ويتم في البطاقة ترجمة رؤية المنظمة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس يتم تبويبها في أربعة أبعاد يقوم كل منها بتقييم الأداء من منظور مختلف وهى: البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد النمو والتطور، وبعد الاجراءات الداخلية. وتساعد بطاقة الأداء المتوازن على إيجاد التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، والتوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية، والتوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي، والتوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي.

كيفية التنفيذ

١. قم بصياغة الرؤية والرسالة والهدف الاستراتيجي للمنظمة.
٢. قم بوضع مصفوفة لبطاقة الأداء المتوازن:
   أ) تجزئة الهدف الاستراتيجي إلي أهداف وأنشطة في إطار الأبعاد الأربعة المذكورة؛
   ب) اختيار المبادرات/الأنشطة الإستراتيجية (وضع الهدف، وطريقة التنفيذ، ومؤشرات قياس التقدم).
٣. قم بتجميع المبادرات فى شكل مشاريع إستراتيجية.
٤. يتم تنفيذ المشاريع الإستراتيجية (مع تحديد واضح للمسئوليات).
٥. يتم مشاركة الأنشطة المخطط لها والنتائج عن طريق تقارير بطاقة الأداء.

الهدف الاستراتيجى:.....................

	البعد المالي	بعد العملاء	بعد النمو والتطور	بعد الاجراءات الداخلية
الهدف الفرعى الأول				
طريقة التنفيذ				
مؤشرات قياس التقدم				
المسئوليات				

الصفحات الصفراء (دليل الأعمال) Yellow Pages



"الصفحات الصفراء" التنظيمية هى أداة لمساعدة الأفراد فى العثور على أفراد أخرى فى المنظمة لديهم المعرفة والخبرة التي يحتاجون إليها لمهمة أو مشروع معين. وهو يشابه دليل العاملين الذى يحتوى على تفاصيل المعرفة والخبرة والمهارات والاهتمامات. وتتحقق الفائدة الرئيسية من هذا الدليل عن طريق اجراء العديد من المناقشات البسيطة فى عشر دقائق، والتي يسأل فيها الأفراد بعضهم عن مشورة سريعة، أو توجيه في الاتجاه الصحيح.

كيفية التنفيذ

١. قم بتحديد الغرض من دليل الصفحات الصفراء.
٢. قم بالتوعية عن الدليل وأكد على ملكيتة المشاعة بين الأفراد.
٣. ضع فى اعتبارك أن يشتمل الدليل على المعلومات الرسمية وغير الرسمية.
٤. اجعل الدليل يتضمن: الاسم، والمسمى الوظيفي، والفريق، والتوصيف الوظيفي، والمشاريع الحالية، والمؤهلات المهنية، والسيرة الذاتية، ومجالات المعارف والخبرات، ومجالات الاهتمام، ووسائل الاتصال (الداخلية والخارجية)، والانتماء إلى شبكات المعرفة أو مجتمعات مهنية.
٥. تأكد من سهولة الدخول والبحث عن المعلومات، وحافظ على حداثة الدليل.
٦. قم بتشجيع الجميع على استخدامه.

مقابلات ترك العمل Exit Interviews



تحولت مقابلات التغذية المرتدة مع العاملين الذين يتركون المنظمة الى مقابلات ترك العمل لتكون أداة لإدارة المعرفة، ووسيلة لاستخلاص المعرفة من تاركي العمل. وبدلا من الاستخلاص البسيط للمعلومات السطحية، تهدف المقابلة أيضا لاستخلاص المعرفة حول ما يلزم للقيام بهذه العمل. إذا نفذت هذه المقابلة بشكل صحيح، يمكن أن تكون مفيدة لكل من المنظمة وتارك العمل. فالمنظمة تستطيع استعادة جزء من معرفة تارك العمل وجعلها متاحة للآخرين، في حين يستطيع تارك العمل إبراز مساهماته الفريدة للمنظمة، وترك بصمته عليها. هذه المقابلات سريعة وغير مكلفة نسبيا. في مقابلة الخروج التي تركز على المعرفة، لا بد من اللقاء وجها لوجه. وتتم أفضل مقابلات الخروج أثناء التفاعل بين تارك العمل وبين البديل الذى سيتولى عمله.

كيفية التنفيذ

١. إبدأ في وقت مبكر. خطط لتسليم أعمال تارك العمل مع البديل الذى سيتولى عمله.
٢. حدد الأشخاص الذين قد يستفيدون من المعرفة التى سيتم استخلاصها. تعرف على اهتماماتهم.
٣. تأكد من إتاحة المعرفة الصريحة التى تم توثيقها طوال فترة العمل. ابحث عن أية جوانب إضافية متعلقة بهذه الخبرة ينبغي استخلاصها الآن.
٤. لاستخلاص المعرفة الضمنية، قم باستعراض المهام الرئيسية للشخص تارك العمل. قم بسؤاله عن كيفية تنفيذ هذه المهام، وما هى المعارف اللازمة.
٥. قم بجولة نقاشية للتعرف على قصص النجاح، وعوامل النجاح، والمشاكل، والعثرات.
٦. قم بتحديد مصادر المعرفة (الأشخاص، والشبكات).

ورش الكتابة Write Shops



ما هي ورش الكتابة؟

ورشة الكتابة هى عملية مكثفة تهدف إلى الجمع بين الكتاب والمحررين والفنانين والمتخصصين فى النشر المكتبي لإنتاج وثيقة/منشور في وقت قصير نسبيا. وتعتمد ورشة الكتابة على المصادر الأولية و/أو الثانوية للمعلومات. وهى وسيلة مرنة لإنتاج أنواع مختلفة من المعلومات أو المعرفة، ابتداءا من الكتب إلى المطويات، ومن المواد التدريبية الى موجز السياسات. وقد أثبت استخدام ورش الكتابة فى العديد من الدول أنها تصلح لإنتاج العديد من أشكال المواد الإعلامية المتنوعة التى تناسب أنواع مختلفة من الجمهور ولأغراض مختلفة.

من مميزات هذه الطريقة مشاركة العروض والتعليقات، حيث يقوم المشاركين بعرض مسودات كتاباتهم على اللمشاركين الآخرين، والأقران، والمتخصصين في الموضوع، وأعضاء من الجمهور المستهدف الذي يقوم بالتعليق عليها. وتؤدى هذه العملية للتحقق من صحة المعلومات، وقابليتها للتوسع والتطبيق فى مواقف أخرى.

كما تتميز الطريقة بالمشاركة فى التحرير وإعادة الكتابة، حيث يناقش المشاركين مسوداتهم بالتفصيل مع محرر للمساعدة في إعادة كتابة المواد وتكييفها لتتناسب مع الجمهور المستهدف ومتطلبات النشر. ويتيح هذا الأسلوب إلقاء نظرة ناقدة ومفصلة علي المحتوى، والشكل البنائى وأسلوب كتابة الوثيقة. إضافة الى أن المحرر يساعد المؤلف فى تحويل ما يكتبه من أي ألفاظ علمية أو مصطلحات محلية، الى نص يسهل فهمه من الجمهور المستهدف. كما قد يساعد الفنان في تحويل الرسائل إلى رسوم أو أشكال توضيحية.

المواصفات النموذجية

يتطلب الشكل النموذجي لورشة الكتابة لفترة طويلة من الوقت للتخطيط والتجهيز والخدمات الإدارية. وهى قد تضم من ٢٠ الى ٥٠ مشاركا من نفس المنظمة، أو من منظمات مختلفة يعملون طوال فترة الورشة. كما تتطلب فريق من أثنين أو أكثر من الميسرين، و ٢-٤ من المحررين ، وأثنين من الفنانين، إضافة الى مشغل أجهزة العرض ومشغل آلة تصوير المستندات، والإداريين اللازمين للتخطيط والتشغيل. وقد تستمر ورشة الكتابة من ٥ إلى ١٠ أيام، وتنفذ عادة في مكان بعيدا عن العمل، مثل الفنادق أو قاعات المؤتمرات. وكل هذه المتطلبات قد تجعل ورشة الكتابة نشاطا مكلفا نسبيا.

أنواع المواد الاتصالية التى يمكن إنتاجها

- سلة المعلومات
- كتب مرجعية

- مواد إرشادية
- دليل العمل – كتيب الإرشادات
- دراسات الحالة
- موجز السياسات
- المقرر والمحتوى التدريبى
- أوراق عمل المؤتمر، المقالات العلمية
- وثائق تصميم المشروعات
- وثائق تقييم المشروعات
- أفلام الفيديو والتسجيلات الصوتية
- الكتب الأساسية
- مواقع الإنترنت

خطوات تنفيذ ورشة الكتابة

يتم تنفيذ ورش الكتابة فى عدة مراحل: "الإعداد"، و"الأنشطة"، و"الإنهاء"، أو ما يمكن أن نطلق عليه "**٣ أ**".

أ. **قبل الورشة** "**الإعداد**": ويتم فيها تقديم العروض والتعليقات التي تسهل تبادل المعلومات

١. تحديد الجمهور والهدف من الاتصال
٢. تحديد نوع المادة الاتصالية المطلوبة (كتاب، نشرة إرشادية، نشرة دورية، فيلم فيديو .. الخ)
٣. تحديد الموضوع الرئيسى، وتقسيمه الى موضوعات فرعية
٤. إعداد الإرشادات والإجراءات التى سيتبعها المؤلفين
٥. تحديد المؤلفين (من أصحاب الخبرة فى المنظمة)
٦. دعوة المؤلفين والاتفاق معهم على الخطوط التوجيهية والشكل البنائى للوثيقة
٧. تكليف المؤلفين بإعداد المسودات الأولية

ب. **تنفيذ ورشة الكتابة** " **الأنشطة** ": ويتم فيها التحرير وإعادة الكتابة التى تؤدى الى تحويل المعلومات الى معرفة متكاملة

١. عرض جدول عمل الورشة
٢. يقوم المؤلفين بعرض المسودات
٣. إجراء مناقشة جماعية للمسودات، حيث يسجل المؤلفين والمحررين التعليقات
   i. مراجعة نقدية مفصلة للمحتوى
   ii. مراجعة مناسبة المحتوى للجمهور
٤. يعمل المؤلفين فرادا على استكمال الكتابات أو تعديلها بناء على المناقشات
٥. يقوم الفنانين برسم الأشكال أو إختيار الصور المدعمة
٦. يلتقى المؤلفين بالمحرر/المحررين (فرادا) لعلاج مشكلات المسودات (عيادات الكتابة)
٧. يقوم المؤلفين بعرض المسودة رقم ٢ على المحررين بعد تعديلها
٨. تكوين مجموعات صغيرة لوضع الأفكار التى توضح الموضوع بناء على خبراتهم الشخصية

ج. **بعد الورشة " الإنهاء "**: تساعد المناقشات في مجموعات صغيرة على توليد معلومات إضافية أو أفكار لتعزيز أو حتى كتابة مقالات جديدة.

١. يقوم المؤلفين بإستكمال التعديلات على المسودات ومراجعة المتطلبات النهائية
٢. يتم تسليم المسودات النهائية (رقم ٣) الى المحرر/ المحررين
٣. يقوم المحررين بمراجعة الشكل النهائى، والأخطاء الإملائية، ووضع اللمسات النهائية للوثيقة
٤. ارسال الوثيقة للموافقة على النشر (إذا لزم الأمر)
٥. نشر الوثيقة

عيادات الكتابة Writing Clinic



عيادة الكتاب تشبه ورشة الكتابة إلا أنها بدون أي عروض تقديمية أو مناقشات عامة. وفيها يحضر المؤلفين مسودات كتاباتهم إلى عيادة فى مواعيد محددة مع المحررين، الذين يساعدونهم فى تنقيح النص والرسوم التوضيحية المدعمة. يقوم المؤلفين بتنقيح المسودات، بينما يحضر المحرر مقابلته التالية. يلتقى المؤلفين والمحررين ٣-٤ مرات لوضع اللمسات الأخيرة النص.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها أرخص بكثير من ورش الكتابة، حيث لا يتطلب الأمر وجود ميسر، أو إداريين، أو استئجار قاعة للمؤتمرات. إلا ان من عيوبها أنها غير مناسبة فى حالة تطلب الأمر تبادل المعارف وتحقيق تعلم متبادل بين المشاركين، كما أنها لا تصلح عند الحاجة لإجراء تحليل متعمق من جانب الجماعات.

خطوات التنفيذ

١. **التحضيرات الأولية**
   - تحديد الأهداف والجمهور
   - الاتفاق على التنظيم ومحتويات
   - تحديد الموضوعات والمؤلفين
   - تقديم مبادئ توجيهية وأمثلة للمؤلفين
   - يكتب المؤلفين المسودات الأولى

٢. **ورشة الكتابة**

أ. **الإعداد**
   - جلسة التخطيط الأولية للاتفاق على الشكل، والتنظيم والجمهور، وشرح طريقة عمل العيادة.
   - يقوم المحررين بتقسيم فصول الوثيقة بينهم.

ب. **عيادات الكتابة**
   - يقوم المحررين بترتيب مواعيد لقاءاتهم مع المؤلفين فى أدوارها

- يلتقي كل مؤلف مع محرر لمدة ساعتين أثناء اللقاء فى العيادة
- يقوم المؤلف والمحرر بمراجعة مسودة المخطوطة معا، ومناقشة التنظيم والمحتوى، ويتم التعديل أو إعادة الكتابة.
- يقوم الكاتب والمحرر بإختيار أحد الفنانين للقيام بالعمل الفني.
- يتفق الكاتب والمحرر على التغييرات المطلوبة، ومن سيقوم بها، وموعد الاجتماع التالى.
- يقوم الكاتب بتنقيح النص، في حين يحضر المحرر اللقاء مع الكاتب التالي.
- يتطلب الأمر ٣-٤ لقاءات حتى يصبح الفصل جاهز.

ج. الجلسات العامة

- يستغرق الأمر ٢-٣ جلسة لتحديث الموضيع المعلقة، وتقديم التوجيات والطلبات.

٣. بعد ورشة الكتابة

- يتم إجراء التحرير النهائي
- مراجهة التفاصيل النهائية مع المؤلفين
- الحصول على موافقة الإدارة
- الطباعة والتوزيع

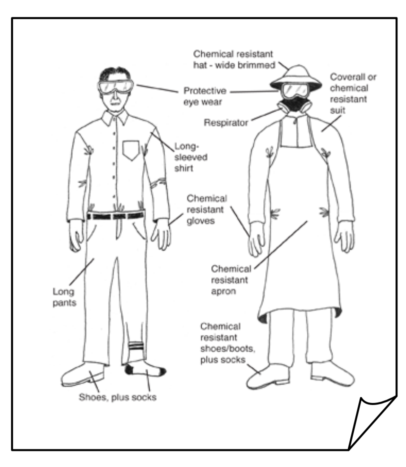
سوف نستعرض فيما يلى بعض الطرق المستخدمة فى إدارة المعرفة بالتفصيل. ومن الجدير بالذكر أن الإجراءات المستخدمة فى التخطيط والتنفيذ قابلة للتطبيق بشكل عام على معظم الطرق التى سبق عرضها.

معينات العمل أو معينات الأداء Job Aids/Performance Aids

معينات الأداء هى أحد طرق رسملة المعرفة، فهى تعتبر إمتداد لعقل الإنسان، وهى تختلف عن أدوات الأداء والتى تمثل إمتداد لعضلات الإنسان (مثل الفأس كأحد أدوات الفلاح، والمسطرة كأحد أدوات المهندس، والمشرط كأحد أدوات الطبيب وغيرها).

أنواع معينات العمل

لا يوجد شكل معين لمعينات العمل، فهى تأخذ أشكالا عديدة. ويتم التعرف على معينات الأداء أثناء وضع برامج التعليم أو التدريب، فعندما يتطلب الأمر مثلا تدريب العاملين على أداء عمل معين فإنه يتم تحليل هذا العمل الى أجزاء يمثل كل جزء أحد المهام الفرعية. وعندما نجد أن أحد المهام يمكن إنجازها بصورة أفضل إذا إستخدم العامل معينة معينة؛ فإنه من الممكن الإستغناء عن تعليمه هذه المهمة وإستبدال ذلك بتدريبه على إستخدام معينة العمل. وغالبا ما تكون النتائج فى هذه الحالة مُرضية أكثر من نتائج التدريب، كما أنها دائما أقل تكلفة. ومعينات العمل شائعة فى حياتنا اليومية، وسنستعرض فى الجزء التالى تقسيم هذه المعينات وبعض أمثلة لأنواعها.



أ. **معينات العمل المطبوعة:** مثل لوحة التعليمات اليومية، أو أرقام التليفونات الداخلية للمنظمة، أو التعليمات التى توضع كملصق فى مكان ظاهر لتوجيه الأفراد فى حالة حدوث حريق مثلا، أو التعليمات التى نجدها مطبوعة على بعض الآلات أو المرفقة بها (الكتالوجات) للإستعانة بها فى إصلاح هذه الآلات أو الأجهزة، أو لافتات/علامات تحديد الإتجاهات والمواقع مثل علامات المرور وتلك التى توجد فى الفنادق والشركات.

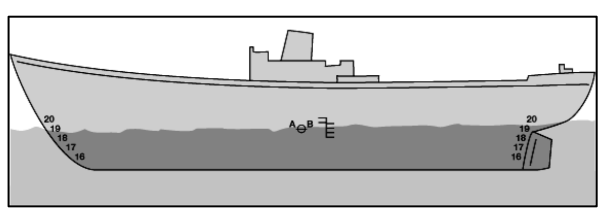
ومنها أيضا الخرائط الزمنية التى توضح المراحل الزمنية لتنفيذ الخطة السنوية أو الشهرية، أو قوائم المراجعة التى يتم الإستعانة بها عند فحص منتج معين أو إختيار حل معين لمشكلة ما، والجداول كتلك المستخدمة للتحويل من الوحدات الإنجليزية (الميل والبوصة والرطل..) الى الوحدات المترية (الكيلومتر والسنتيمتر والكيلوجرام..)، وخرائط الأشكال مثل خرائط الأجهزة الإلكترونية ورسوم أجزاء الماكينات.



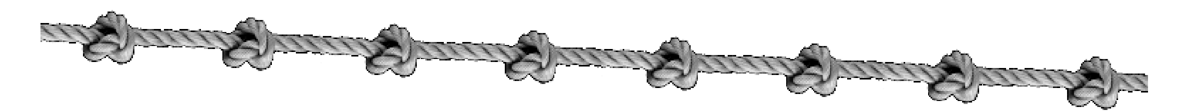
ب. **معينات العمل الإلكترونية:** ومن أكثرها شيوعا الآلة الحاسبة والقواميس الناطقة للجيب والمفكرات الألكترونية التى يمكن حفظ الأسماء وأرقام التليفون والعناوين بها.

ج. **معينات العمل القائمة على إستخدام الحاسب:** مثل البرامج التى تستخدم لتخزين وإستعادة الرسوم البيانية والتصميمات، والمراجع الإلكترونية لإجراءات التشخيص، وبرامج الترجمة. ونظرا لإتساع وتنوع إستخدام هذه الفئة ؛ فإن الباحثين قد أطلقوا عليها مصطلح النظم الإلكترونية لدعم الأداء Electronic Performance Support Systems (EPSS)، والتى تندرج تحتها النظم الخبيرة.

د. **معينات أداء متنوعة:** ومن أمثلتها المساعدة عبر التليفون كتلك الخدمة التى توفرها الهيئة العامة للتليفونات للمواطنين لمعرفة أرقام تليفونات الأفراد والمنظمات، والمعاونة المباشرة على شبكات الحاسب والإنترنت والتى تسمح بالإتصال المباشر بشركة ما لإصلاح برنامج أو معدة أنتجتها، والمعينات المصممة داخل المعدات نفسها كلمبات البيان أو العدادات أو أصوات التنبيه عن حدوث عطل والتى توجد فى بعض المعدات أو فى السيارات لبيان حالة الموتور أو الوقود أو البطارية أو سرعة التشغيل، أو تلك الخطوط العرضية الملونة التى نجدها مرسومة على جدران السفن (خط بليمسول Plimsoll line) لبيان حمولتها، أو تلك الخطوط العرضية الملونة التى نجدها مرسومة على أرضية ممرات بعض المستشفيات أو المطارات لتوجيه الأفراد الى الأماكن المختلفة.



ومن أكثر هذا النوع شهرة فى العمل الإرشادى ما يطلق عليه "طريقة الحبل" والتى تستخدم فى غرس شتلات الأرز فى الحقل المستديم، وهى عبارة عن حبل به مجموعة من العقد على مسافات محددة ومتساوية يتم تثبيته على خط الزراعة بإستخدام وتدين لمعاونة المزارع على حفظ المسافة بين الشتلات عند غرسها.



المهام المناسبة لإستخدام معينات العمل

عند التخطيط لتدريب العاملين أو إرشاد الزراع يجب دراسة المهام المطلوب من العامل أو المزارع أداؤها بدقة ليمكن إتخاذ قرار بشأن ما إذا كان من الأنسب تدريبه عليها أو وتصميم معينة عمل ليستخدمها فى الأداء والإستغناء عن تدريبه على هذه المهمة. وفى معظم الأحوال فإنه يمكن إختيار معينات العمل فى المهام أو الأعمال التالية :

- المهام التى تتطلب إتخاذ خطوات طويلة ومعقدة.
- الأعمال التى تتضمن الكثير من الإطلاع، وقدر كبير من المشقة.

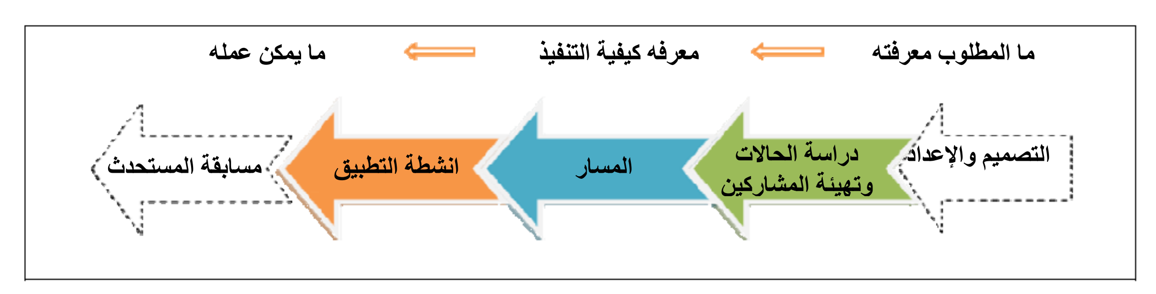
- الأعمال التى تتم بمساعدة رسوم توضيحية.
- المهام التى تعتمد على معرفة قدر كبير من المعرفة، أى التى تتطلب الرجوع الى المراجع أو الكتب (الجداول، والرسوم البيانية، وخرائط التدفق، والرسوم التصميمية).
- المهام التى تتم فى خطوات متشعبة (خطوات غير متسلسلة)، أى تلك التى تتطلب إتخاذ قرار يعتمد على الإختيار بين بدائل.
- الأعمال قليلة التكرار (نادرة الحدوث) مثل تشخيص أمراض المحاصيل والتى قد لا تحدث أو تحدث بمعدل مرة أو أثنين خلال الموسم.

مسارات التعلم Learning Routes

مسارات التعلم هى عمليات تدريبية ميدانية مستمرة تهدف إلى توسيع وتنويع سوق الخدمات التكنولوجية الريفية المحلية، بما فيها إضافة قيمة لأفضل الخبرات والمعارف من المؤسسات والجمعيات والمجتمعات المحلية والأسر الريفية. ويتم تنظيم كل مسار ليدور حول خبرات، أو حالات، أو ممارسات ناجحة في موضوع أو مجال من مجالات التنمية المحلية الريفية، والتي يتحول فيها المنتفعين ووكلاء التنمية المحليين الى ميسرين. ويتم تهيئة المناخ المناسب للتعلم الفردى والجماعى عن طريق تنظيم حلقات عمل، ومقابلات، وحوارات، وأنشطة ميدانية بين الزوار والجهة المضيفة، ثم يقومون بتنظيم تعلمهم بوضع خطط تهدف إلى تنفيذ المستحدثات. لذلك، فإن تقييم أثر مسار التعلم يعتمد على قياس مساهمته في مضاعفة وتيسير تبنى أفضل الحلول التي تعمل على توسيع وصول الخدمات الإنمائية الجديدة والمحسنة لسكان الريف الفقراء.

الأهداف

١. تدريب الموارد البشرية وزيادة رأس المال الاجتماعي للمنظمات المحلية والمجتمع المدني
٢. إنشاء سوق إقليمية فعالة للخدمات التقنية المساعدة وتبادل الخبرات المستحدثة.
٣. إضافة قيمة إلى المعرفة المتراكمة لكل من المسئولين، والمشروعات، ومنظمات المستفيدين.



شكل عام لعملية تنفيذ مسار التعلم

الخطوات الأساسية لتصميم وتنفيذ مسار التعلم

المرحلة الأولى: ما المطلوب معرفته: بناء وتنظيم المعرفة المتراكمة أو التجريبية للمنظمات الريفية المحلية.

١. اختيار الفريق المسئول عن تصميم المسار.

أ. تقوم الجهة المنظمة بإختيار الفريق المسئول عن المهام الفنية والتشغيلية لتصميم المسار.
ب. يتم إنشاء قائمة بالمطلوب
ج. يتم إختيار نخبة المتخصصين ذوى الصلة بالموضوع، بناء على مستوى خبراتهم.

٢. **تحديد الاحتياجات التدريبية للجمهور المستهدف.**
أ. تحديد مجتمع المستفيدين من خدمات كل مسار بدقة
ب. تحديد متطلبات التدريب، وذلك لتصميم عملية التعلم أو بدائلها ذات القيمة المباشرة للمستخدم.
ج. يتم التعرف على مختلف جوانب الموضوع التنموية المطلوب نقل الخبرات اليه من خلال استعراض الوثائق المتاحة، وإجراء مقابلات مع مديري مشاريع وبرامج الحد من الفقر في المنطقة، وتوصيات الخبراء.
د. تعطى الأولوية لكل من:
١. العمل مع المتخصصين، والشركاء والفنيين والمستفيدين من المشاريع في المنطقة
٢. تصميم وتنفيذ المسار الذي يسلط الضوء على عدم التجانس في البيئة الريفية، والذى يستهدف رؤية مشتركة لتشخيص المشكلة، ويؤدى لصياغة استراتيجية تتشجع الحوار بشأن السياسة التنموية.

٣. **اختيار الحالات التى سيتم نقل خبراتها**. بمجرد أن يتم تحديد مستخدمين محددين، والتعرف على الأداء المطلوب تدعيمه، وتحديد الاحتياجات الرئيسية للتدريب، تبدأ عملية اختيار الحالات التعليمية ذات الصلة ليتم تضمينها في المسار (محطات التوقف فى الرحلة). ويتم فى هذه المرحلة:
أ. تحديد المحتوي المناقشة الرئيسي المرتبط بالموضوعات التى تم اختيارها، وذلك من خلال التشاور مع خبراء. واقتراح ما يرتبط بها من خبرات ثبت أنها متميزة وذات قيمة للمستخدم.
ب. تحديد الأهداف التعليمية التي تتضمن التفاصيل العملية للممارسات الإنتاجية، والاقتصادية، والاجتماعية، و/أو الثقافية، التى نسعى من خلالها لتحقيق تأثيرا إيجابيا.
ج. تحديد المتخصصين المحليين والإقليميين فى موضوع كل مسار كمدربين المحتملة
د. تصميم خط سير الرحلة، ومحطات/نقاط التوقف للتعرف على الخبرات الفنية، والأنشطة المحددة المطلوب إنجازها فى كل نقطة، وآليات تقييم نتائج الخبرات المستهدفة (هل الخبرة/التقنية المطبقة فى المكان المضيف تستحق النقل والتطبيق؟).
هـ. التخطيط الإدارى لكل مسار، بما في ذلك الجوانب الإدارية والمالية.

٤. **تنظيم وإعداد الحالات**. بمجرد أن تصبح الخبرة أو الحالة جزءا من النشاط، تبدأ عملية تشاركية لتنظيم الدروس المستفادة، وكذلك المواد، والعروض، والأنشطة أثناء الرحلة. في هذه المرحلة، يقوم المدافعين عن الحالات بتعميق أفكارهم عن ممارساتهم الخاصة، وهي العملية التي تسهم في بناء المعرفة. كما يجب على الخبراء التحقق من صدق مساهمة الحالات التى سيتم مشاهدتها في موضوع المسار.

لزيادة الإستفادة من هذه المعرفة، يجب ألا تعتمد عملية التنظيم على خبراء خارجيين، بل يجب أن تكون تشاركية وتؤدي إلى بناء قدرات الموارد البشرية للمنظمة. فمن خلال استخدام الأدوات الأساسية لتنظيم وإعداد الأنشطة التدريبية تزيد مهارات الرواد المحليين، ومشاركة المزارعين، وأصحاب المشاريع الصغيرة، ومجموعات المواطنين في الأسواق، مما يحفزهم على تقديم خدمات التدريب الخاص والمساعدة التقنية.

٥. **اختيار الخبراء المحليين والإقليميين** المتخصصين فى موضوع كل مسار، والمعلومات الحديثة عن المفاهيم الأساسية والأدوات والحالات التى ينتظر أن تحقق مستويات عالية من الابتكار والتعليم هي مهمة حاسمة عند بدء تصميم التدريب.

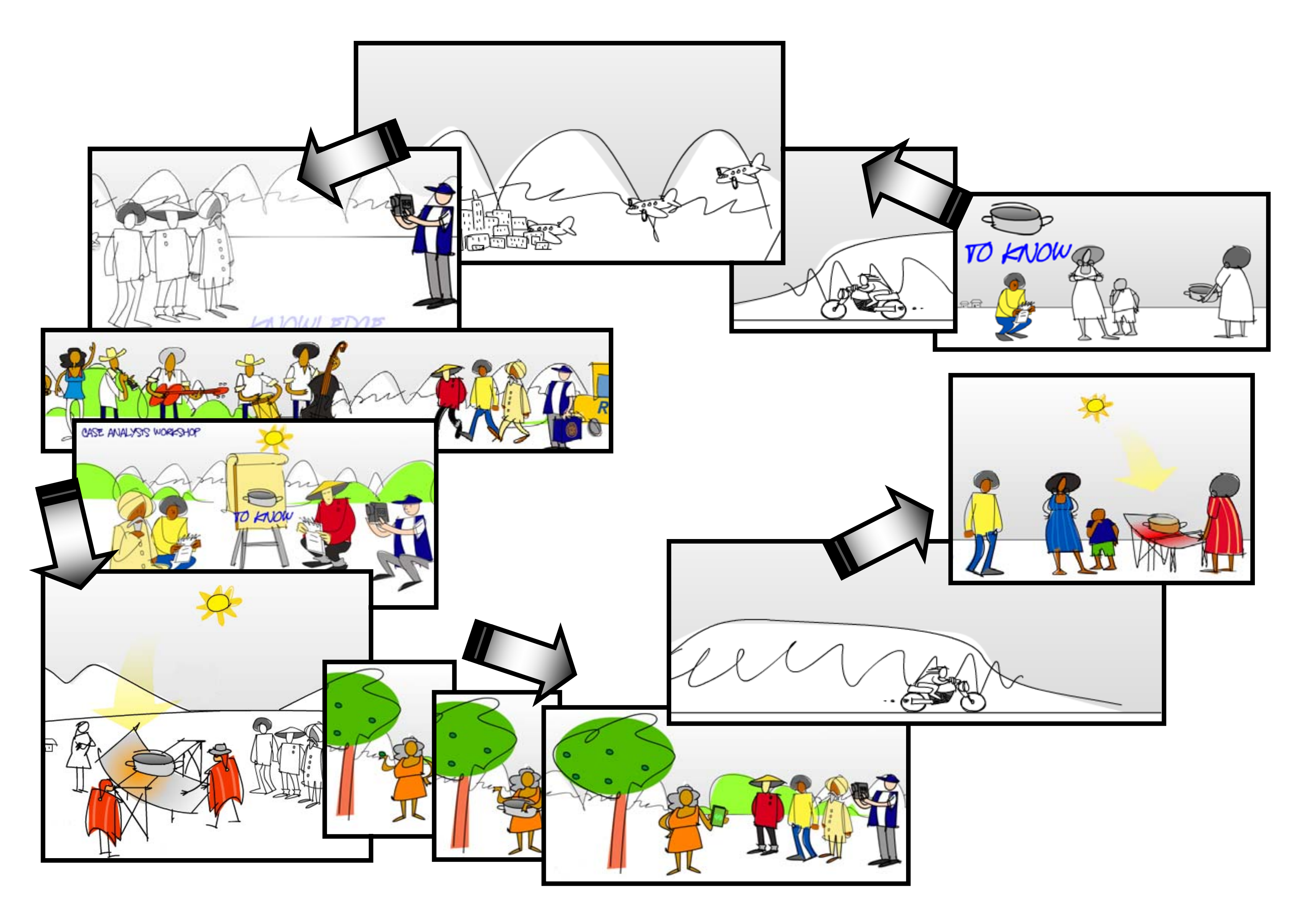
٦. **النشر، والدعوة، وتقديم طلبات التسجيل.** وتنشر من خلال أنشطة المنظمة القائمة على تنفيذ المسار بوسائل النشر المختلفة، ومن خلال تلك المنظمات المرتبطة بها، ووسائل الإعلام الإقليمية أيضا، وكذلك المكاتبات والنشرات الإلكترونية التي يتم إرسالها إلى مديري مؤسسات المستخدمين المحتملين. وفى بعض الحالات يمكن استخدام استمارة تسجيل وخاصة إذا كانت الرحلة خارجية.

٧. **اختيار المشاركين.** غالبا ما يفضل إختيار قادة الرأى من الزراع، والعاملين المتخصصين، من بين الراغبين فى تعلم الخبرات المستهدفة، والقادرين على نقلها لغيرهم. حيث أن هدف المسار لا يقتصر على تعلم المشاركين أنفسهم، ولكنه يتجاوز ذلك الى نشر هذه الخبرات فى المنطقة أو المنظمة التى ينتمون اليها. ولتحديد المشاركين، يتم تحليل المعلومات الواردة في استمارة التسجيل، ويتم ترتيب الطلبات وفقا لمعايير أساسية. وفى الرحلات الداخلية قد يعتمد الإختيار على ترشيح المنظمات للعاملين بها، أو ترشيح المرشدين أو مديرى المشروعات للمزارعين بدون الاعتماد على استمارات التسجيل. وفى هذه الحالة يجب إحاطة المسئول عن الإختيار بالمعايير المطلوبة، وموضوع المسار، والخبرات المستهدف تعلمها ونقلها.

٨. **التحضير للرحلة.** يتم توفير المستلزمات المطلوبة للحالات التى تم إختيارها، كما يتم إعطاء التلقين النهائى للمشاركين عن جوانب الموضوع وإجراءات تنفيذ المسار:

أ. **المهام أثناء الرحلة** والتى يجب أن تركز على أنشطة استخلاص الخبرات المحددة للحالة في المقام الأول، مثل تسجيل معلومات محددة حول المجموعة التي سيلتقون بها، كالأسماء والأعمار والجنسيات، والوظائف، والتوقعات التنظيمية. كما يتم تسجيل المتاح من مساعدات في إعداد الوثائق، وعرض النتائج، والأنشطة، إضافة الى ما يجرى لنشر المعلومات الخاصة بأنشطتهم، سواء داخل المنظمة وخارجها.

ب. **أنشطة تهيئة المشاركين فنيا وإجرائيا.** يتم تسليم الوثائق الأساسية مثل التصاريح أو التأشيرات للمشاركين (إذا لزم الأمر)، كما يطلب منهم إحضار مستنداتهم الشخصية والمؤسسية. أما من الناحية الإجرائية فيتم تسليمهم تفاصيل خط سير الرحلة التوصيات الخاصة بكل زيارة ميدانية.

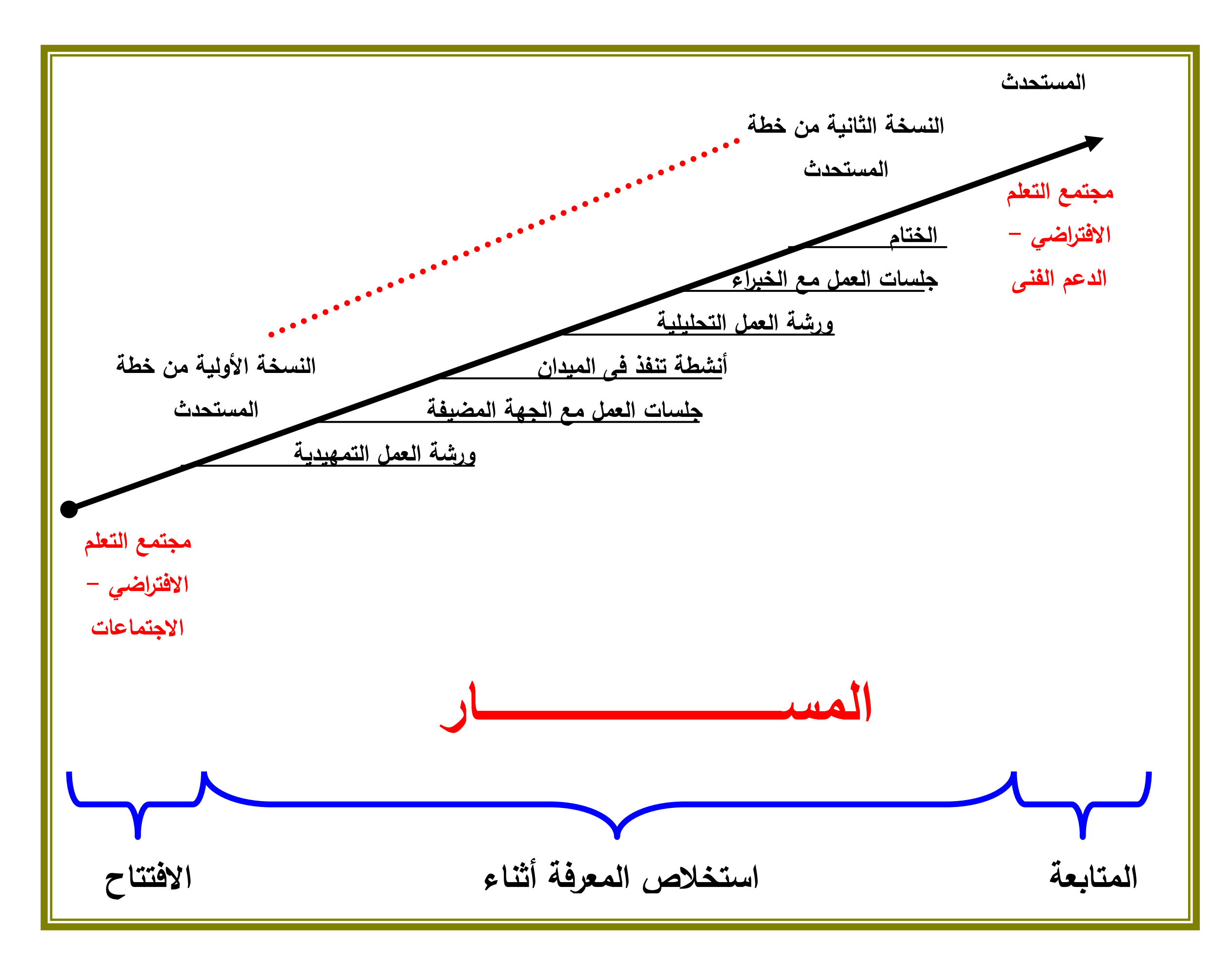


تنفيذ مسار التعلم

المرحلة الثانية: استخلاص "معرفة كيفية التنفيذ"، المعرفة المستخلصة فى المسار

١. **ورشة العمل التمهيدية.** ويتم تنفيذها عند بدء مسار التعلم حيث تطرح فيها نظرة متعمقة على المداخل والمفاهيم والأدوات والخبرات المرتبطة بالحالات المطلوب تغطيتها فى المسار، وتتيح للمشاركين فرصة التفكير النقدي للممارساتهم، وتحديد احتياجاتهم وتوقعاتهم. يشارك أيضا المسئولين ذوى الدراية بالموضوع، كما تقدم العروض التقديمية ذات الصلة بمسار التعلم، ويتم تشكيل مجموعات العمل، وتعقد مناقشات مفتوحة. وتعتبر ورشة العمل الافتتاحية خطوة تحفيزية في تنفيذ مسار التعلم.

٢. **العمل الميداني.** بناء على التنسيق المسبق للحالات المختارة عن طريق الزيارات الميدانية، والتنظيم، يتم الاتفاق مع ممثلي الجهة المضيفة صاحبة هذه الخبرات لتنظيم الخدمات التدريبية وفقا للأهداف التعليمية للمشاركين فى كل مسار. وبهذا يكون مقدمى الخبرة الرئيسيين هم الجمعيات ومجتمعات المزارعين الذين يقدمون تجاربهم، ويقومون بالإجابة على الأسئلة، ويتبادلون المعلومات ذات الصلة بأنشطتهم، بالإضافة إلى مشاركة ممثلى الجهات الفاعلة المحلية الأخرى مثل الفنيين والأخصائيين الميدانيين، والسلطات المحلية، ومديرى الجمعيات، وجهات الإئتمان، والتجار، وأصحاب المشاريع الصغيرة وغيرهم من الذين تعاونوا في تنفيذ الخبرة. والهدف من هذا هو أن يتعرض المستخدمين لرؤية شاملة للحالة، وأن يتمكنوا من تحديد العوامل التي يسرت عمليات الإستحداث، ودراسة النتائج التي تم الحصول عليها بصورة أكثر عمقا.



٣. **جلسات العمل مع الخبراء.** تعقد هذه الجلسات لاستكمال العمل الميداني، وتضم ممثلين من المجتمع المدني، والقطاعين العام والخاص، والمنظمات غير الحكومية، والأوساط الأكاديمية، والمتخصصين فى الموضوع، وغيرهم ممن لديهم معارف ترتبط بموضوع الخبرة.

٤. **ورش العمل لوضع خطة المستحدث.** يتم تنفذ ثلاث ورش عمل على الأقل أثناء تنفيذ المسار، والتي تستهدف تطويع المنتجات أو الخدمات المستحدثة لتناسب ظروف المستخدمين المشاركين فى المسار. ولتحقيق ذلك يقوم المنسق الفني للمسار بإنشاء وتجميع دليل تعليمى يغطي الجوانب المختلفة من الرحلة، وعند عودة المشارك لمؤسسته يقوم بالاشتراك في مجتمع التعلم الافتراضى.

٥. **ورشة عمل تلخيص الحالة.** تهدف هذه الورشة إلى استعراض الحالات، ودراسة جوانبها البارزة، وفحص المفاهيم والمداخل التى تم تحليلها ومناقشتها خلال ورشة عمل التمهيدية. وتنتهى أعمال الورشة بالاستنتاجات والتوصيات بشأن البرنامج اليومي، مع التركيز على فائدة كل خبرة والمناقشات حول أداء المشاركين فى المسار. إضافة إلى هذا، يتم الإلتزام ببدء سلسلة من التوصيات للمشاركين في كل مسار مستمدة من استعراض الحالة التي تم تنفيذها في نهاية كل يوم عمل.

٦. **ورشة العمل الختامية:** ينتهى المسار بورشة عمل تناقش أهم الدروس المستفادة خلال مسار التعلم والمستحدثات المتاحة للتطويع. ويتم فيه التقييم الجماعي للخبرة ومنح شهادات للمشاركة.

المرحلة الثالثة: ما يمكن عمله: تنفيذ المستحدث

١. **أنشطة تعزيز التعلم.** لتعزيز أثر التدريب على المستوى التنظيمي، سيتم تنفيذ أنشطة لدعم التعلم، والبيئة الاجتماعية، ونقل المحتوى والمهارات المكتسبة. وتصمم هذه الأنشطة وفقا لخصائص كل مجموعة. كما أنها تصمم كأنشطة مناسبة للأخصائيين والفنيين وغيرهم ممن يتصلون بالإنترنت، ويضطلعون بتنفيذ **مجتمع التعلم الافتراضي**. أما إذا لم تتوفر الاتصالات وخبرات الإنترنت، فيتم تنفيذ أنشطة الدعم متضمنة المشورة المحلية والمشورة عن بعد.

٢. **خطة المستحدث.** ينتج عن تصميم خطة المستحدث تحسين دمج ما تعلمه المشاركين فى أنشطة المنظمة من خلال ممارساتهم العملية، كما يحقق أيضا ناتج محسوس للمنظمة. لتشجيع عملية نقل ونشر التعلم، تتضمن الخطة مراحل للنشر والمراجعة بواسطة المجتمع و/أو المنظمة. كما قد تفيد المسابقات لتنفيذ أفضل الخطط، من حيث الكم، المدى الزمنى، والأنشطة.

٣. **تنظيم ونشر نتائج المسار.** باستخدام نموذج موحد ومنهجى لجميع المسارات، يتم عرض أهم الدروس التي تم إستخلاصها فى كل حالة. هذا بالإضافة إلى تصميم الوثائق الأساسية، والمعلومات التكميلية للمسار، بما فيها الصور الفوتوغرافي وأفلام الفيديو، والعروض التي قدمتها الجهة المضيفة، والمشاركون، والعاملين الفنيين، لنشرها من خلال إنترنت والاسطوانات المدمجة. ويتم توزيع هذه المواد

على القادة الرأى المحليين بهدف إعادة النتائج للمجتمع، كما يتم أيضا توفيرها للمستخدمين وغيرهم من المهتمين فى المناطق الريفية.

رواية القصص Story Telling



سرد القصص والروايات والحواديت والحكايات أسلوب قديم جدا انتشر على مر العصور. فهذه الممارسة جزء تتضمنه ثقافتنا، حيث كان الشكل الأساسي للترفيه العائلي قبل ظهور التليفزيون (الذي يعتبر وسيلة مختلفة لرواية القصص)، ويتقنه السياسيين والصحفيين المحنكين، ولا يزال أحد أكثر الطرق فعالية للوصول إلى قلب شخص ما وتحريك مشاعره برسالتك. وتستخدم رواية القصة في المنظمات كأداة اتصال لمشاركة المعرفة مع شيئ من الإلهام. اللغة المستخدمة هي اللغة الأصلية الحقيقية (قصة الخبرة، وليست سرد للحقائق)، فهى شكل من أشكال السرد أن يجده معظم الناس جذابا ومثيرا للاهتمام.

من المعروف أن رواية القصص كانت موجودة منذ آلاف السنين كوسيلة لتبادل المعلومات وتحقيق الفهم. ومع ذلك، فرواية القصص التى تم استخدامها مؤخرا كأداة لمشاركة المعرفة بشكل مقصود داخل المنظمات قد تطورت بسرعة كبيرة، لدرجة أنها أصبحت الأسلوب المفضل بين عدد متزايد من الاستشاريين في مجال الإدارة. وتستخدم القصص لإثارة الإلهام والرؤية، ولنقل المعرفة والحكمة، ولتشكيل الهوية والثقافة التنظيمية. وتعتبر القصص احد التقنيات الأكثر فعالية وتأثيرا في العديد من المجالات.

وتتلخص الأدوار التى تلعبها القصص فيما يلى:

١. **مشاركة المعايير والقيم:** تعمل القصص بمثابة وسائط لنقل قيم وخلق الرؤية.
٢. **خلق الثقة والالتزام:** يمكن للقصص الشخصية أن تعكس قدرة والتزام الفرد، ومدى انفتاحه عن طريق مشاركة حدث شخصي. وتؤثر القصص التنظيمية على الثقة فى المنظمة وإدارتها (إما سلبا أو إيجابا).
٣. **مشاركة المعارف الضمنية:** تمكن القصص المستخدمين من التعبير عن المعرفة الضمنية ونقل المشاعر، مما يساعدهم نقل أكثر مما يدركون أنهم يعرفونه.
٤. **تيسير طرح الأفكار:** غالبا ما يتطلب طرح فكرة أكثر من دعمها بالحجج العقلانية، فهى تتطلب اسس واقعية وعاطفية يمكن أن توفرها القصص.
٥. **أيجاد تواصل عاطفي:** نحن نتواصل عاطفيا مع القصص، فالقصة التى تؤثر علينا تصبح سهلة التذكر لمدة طويلة في المستقبل.

عناصر القصة:

للقصة بشكل عام سبعة عناصر أساسية من المعتاد استكمالها بصرف النظر عن طول القصة. وتساعد هذه العناصر كاتب القصة على وضع الأسئلة التى يطرحها على المشاركين فى الحدث المطلوب تسجيله. كما تساعده فيما بعد على سرد أحداث القصة فى ترتيب مناسب (انظر تنظيم محتوى الوثيقة فى الفصل التالى). كما تساعد هذه العناصر صاحب الخبرة أو التجربة نفسه على سرد ما مر به فى شكل قصصى متكامل.

١. **خلفية القصة:** التى توضح المشهد والسياق العام للقصة بما فيها الزمان والمكان؛
٢. **المكان:** وتصف أين وقعت القصة أو الحبكة؛
٣. **الشخصيات:** قائمة بالأفراد التى تدور القصة حولهم، صفاتهم وأدوارهم في القصة؛
٤. **التحدي:** المشكلة أو المهمة التي أدت إلى الحبكة؛
٥. **الحبكة:** تسلسل الأحداث قبل وأثناء وبعد نقطة التحول؛
٦. **النتيجة:** والتى تنتهي بخها القطة، بما في ذلك الدروس المستفادة أو الرسالة المستهدف توجيهها، و
٧. **الصور والرسوم:** لمساعدة الراوى على التذكر، وإعادة رواية القصة.

ويجب أن يكون للقصة بداية ووسط ونهاية. وكلما كانت قوية وأكثر إثارة للاهتمام، كلما زادت احتمالات تذكرها. وهناك عددا من الخصائص الأخرى للقصة الجيدة، منها:

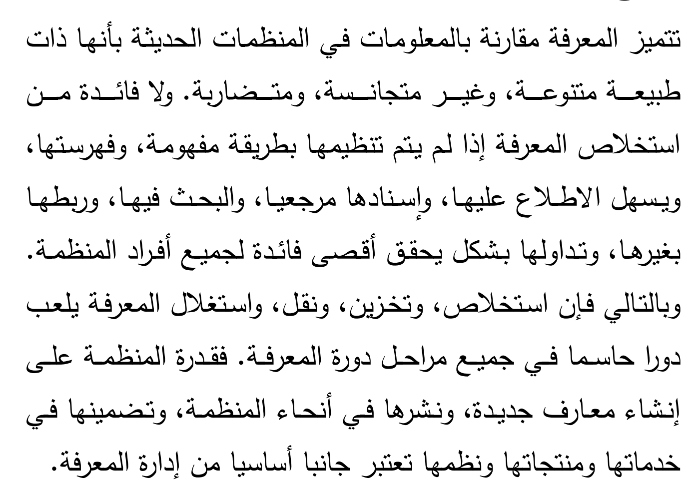
١. التركيز على الجوانب الإيجابية (مثل النهاية السعيدة)، ونقل التجارب الناجحة (قصص النجاح).
٢. وجود "بطل" للقصة، وأن يتم السرد من وجهة نظر هذا الشخص
٣. وجود حبكة غير عادية قادرة على جذب الإهتمام.

يمكن لقالب رواية القصة أن يصاغ فى أي شكل اتصالى تقريبا سواء كان الشفوي أو الكتابي، أو الصور والفيديو... الخ، إلا أنه من الصعب تقدم مبادئ توجيهية أكثر تحديدا لاستخدام قصص، حيث أن ذلك يعتمد على سياق كل منظمة. ومع ذلك، ينبغي أن تكون الإدارة على علم تام بأهميتها وتأثيرها، وقدرتها كعامل تغيير. ومن التقنيات الرسمية التي تستخدمها الإدارة بهدف جمع القصص من العاملين استخدام نموذج يطلب فيه من العاملين ملئه لمشاركة قصص نجاحهم، مع توضيح لماذا يعتبرونها ناجحة، وما القيمة التى يمكن أن تضيفها.

ما يجب أن يراعيه راوى القصص

١. كن واضحا بشأن الرسالة الرئيسية المستهدفة برواية القصة.
٢. قم ببناء قصتك على تجربتك الخاصة. اهتم بالكلمات المفتاحية. ما هو الدرس الذي تعلمته؟
٣. إبدأ بالاحماء. اخبر الجمهور أنك ستروى لهم قصة. ادعو الجمهور للاصغاء، وأن يحاول تقبل وفهم القصة، وأن يؤجل طرح الأسئلة في النهاية فقط.
٤. قم برواية قصتك. إخلق جو من الفضول. استخدام الأصوات الدرامية. راقب مستمعيك.
٥. قم بالربط بين قصتك وبين موضوع مناقشة كلما حانت الفرصة.
٦. كن واضحا حول السبب فى سرد القصة بهذه الطريقة
٧. حافظ على البساطة وسهولة التواصل
٨. حاول استخدام أكثر من طريقة اتصال
٩. تتبع كيفية تلقي المستهدفين للقصة
١٠. إشحذ مهارات الاستماع للقصص الخاص بك

تدقيق المعرفة Knowledge Auditing



تتميز المعرفة مقارنة بالمعلومات في المنظمات الحديثة بأنها ذات طبيعة متنوعة، وغير متجانسة، ومتضاربة. ولا فائدة من استخلاص المعرفة إذا لم يتم تنظيمها بطريقة مفهومة، وفهرستها، ويسهل الاطلاع عليها، وإسنادها مرجعيا، والبحث فيها، وربطها بغيرها، وتداولها بشكل يحقق أقصى فائدة لجميع أفراد المنظمة. وبالتالي فإن استخلاص، وتخزين، ونقل، واستغلال المعرفة يلعب دورا حاسما في جميع مراحل دورة المعرفة. فقدرة المنظمة على إنشاء معارف جديدة، ونشرها في أنحاء المنظمة، وتضمينها في خدماتها ومنتجاتها ونظمها تعتبر جانبا أساسيا من إدارة المعرفة.



ولكننا "لا يمكننا إدارة ما لا نعرف كيفية قياسه!" لهذا فإن تدقيق المعرفة هو بالتالي **إجراء فحص منتظم وتقييم لصحة المعرفة التنظيمية، والتي تبحث في إمكانية استغلال المعرفة عندما نحتاج إليها**. وبشكل أكثر تحديدا، هو تحليل لاحتياجات المنظمة من المعرفة، وكذلك الأصول أو موارد المعرفة الموجودة، وتدفق المعرفة، واحتياجات المعرفة في المستقبل، والفجوات المعرفية، وأخيرا، سلوك الأفراد في توليد وتقاسم المعرفة. ويمكن لتدقيق المعرفة أن يكشف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والمخاطر للمعرفة التنظيمية. ويتضمن تدقيق المعرفة فحص إستراتيجية المنظمة، والقيادة، والتعاون، وبيئة التعلم، والبنية التحتية التكنولوجيا لمختلف عمليات المعرفة.

من أجل تحويل المنظمة إلى مسار التعلم والتطور، وضمان فعالية إستراتيجية إدارة المعرفة، يتم إجراء تدقيق للمعرفة، والذي سوف يوضح الحالة الراهنة للقدرة المعرفية للمنظمة، واتجاه التدخل من حيث المكان والكيفية التي يمكن بها تحسين تلك القدرة من أجل أن تكون المنظمة قادرة على المنافسة في هذا العصر الذي يتميز بسرعة تغير المعرفة. ويشكل هذا أكبر تحد لإجراء مثل هذا التدقيق، عندما يشمل على تحديد ما هي المعرفة المطلوبة، وما هي المعرفة الموجود بالفعل، وأين تكمن الثغرات، ومن الذي يحتاج إلى المعرفة، وكيف سيتم استخدامها.

ولا تقتصر أهمية إجراء تدقيق المعرفة على إدارة المعرفة فقط، ولكنه هام أيضا من أجل التخطيط الاستراتيجي على كل من مستوي المؤسسات ومستوى وحدة الأعمال، وذلك للحفاظ على استدامة المزايا التنافسية. فعملية تدقيق المعرفة تتشمل على بحث دقيق، وفحص وتحليل كامل "لدورة حياة" المعرفة التنظيمية: ما هي المعرفة الموجودة؟ وأين هى؟ وأين وكيف يتم توليدها؟ ومن الذي يمتلكها؟. وهو يقيس ويقيم مستوى كفاءة تدفق المعرفة بدءا من توليد المعرفة وستخلاصها، الى تخزينها والوصول اليها، واستخدامها ونشرها، ومشاركة المعرفة وحتى التخلص من المعرفة إذا لم تعد المنظمة في حاجة إلى عناصر معينة من المعرفة الصريحة أو المرمزة. أما فيما يتعلق بلأفراد، فإن تدقيق المعرفة يقيس كفاءة نقل مهارات المعرفة الضمنية، ويساعد على التعرف على عدم الحاجة الى مهارات أو خبرات معينة. وهذا التدقيق ضمن عمليات إدارة المعرفة يعادل مرحلة تحديد المتطلبات التي تتم خلال تحليل وتصميم النظم التقليدي. فهى الخطوة الأولى الضرورية التى تؤدي إلى تشكيل خريطة

المعرفة والتى تعتبر تمثيلا مرئيا للمعرفة فى المنظمة. وخريطة المعرفة من الناحية العملية هي التجريد المنطقي لتصنيف المنظمة (بما تشمل من تفاصيل التنفيذ) والتى تكشف عن الإجابات الممكنة على الأسئلة الأساسية لتدقيق المعرفة.

يبدو بناء خريطة المعرفة بسيطا بشكل خادع، حيث يتطلب جهدا وموارد كبيرا ربما أكثر من أي مرحلة أخرى من مراحل وضع تصنيف للمنظمة. فهو البحث العميق والوحيد الذي يضم أعلى مستوى للإدارة الاستراتيجية وخبراء المجال لإصدار الأحكام على الأعمال الأساسية واستراتيجيات المعرفة. وهناك مدخلان شائعان لرسم خرائط المعرفة: (١) رسم خريطة لمصادر وأصول المعرفة، والتي تبين ما هي المعرفة الموجودة في المنظمة، وأين يمكن العثور عليها، و(٢) والمدخل الثاني يتضمن رسم خريطة لتدفق المعرفة، والذي يوضح كيف تنتقل المعرفة فى منظمة من مصدرها إلى المستهدفين بها. ويتم الاعتماد في كلتا الحالتين على وجود مخطط بيانى للمعرفة الصريحة والضمنية فى المنظمة، يصاحبه تصور للقيمة المضافة خلال تدفقات المعرفة.

فى عام ١٩٩٩، رسم درو (Drew) "صندوق بوسطن" المكون من أربعة أجزاء تحليلية، والذى يحقق تغطية كاملة لرأس المال المعرفي للمنظمة.

	١. ما الذى نعرف أننا نعرفه؟	**٢. ما الذى نعرف أننا لا نعرفه.**
التوعية عن المعرفة	**التركيز على:** مشاركة وتخزين واتاحة الوصول الى المعرفة **الأدوات:** مثل مؤشرات قياس الأداء الأساسية، ومجتمعات الممارسة	**التركيز على:** توليد والبحث عن المعرفة **الأدوات:** مثل البحوث والتنمية، وبحوث التسويق، والذكاء التنافسى
	٣. ما الذى لا نعرفة عما نعرف؟	**٤. ما الذى لا نعرفة عما لا نعرفه؟**
	التركيز على: كشف المعرفة الخفية أو الضمنية **الأدوات:** مثل خرائط المعرفة، التدقيق، التدريب، الشبكات	**التركيز على:** اكتشاف المخاطر والتعرضات والفرص الرئيسية **الأدوات:** مثل التوتر الإبداعى، التدقيق، المآزق، علم التعقيد
	محتوى المعرفة	

جدول ١: المكونات الأربعة لصندوق بوسطون

١. **المربع الأول:** يبحث عن مصادر المعرفة المتاحة مثل المخازن (موارد المعرفة الصريحة) والخبرات (موارد المعرفة الضمنية)، أى بعبارة أخرى: الكفاءات الأساسية للمنظمة.
٢. **المربع الثالث:** يركز على تسييل المعرفة غير المستغلة في مستودعات رأسمال المعرفه، وهى عادة الموارد الخفية وغير المرسلة، نقاط الارتكاز الأساسية في التعلم والتطوير، وأفضل الممارسات المفضلة من إدارات معينة.
٣. **المربع الثانى:** يختص بالقوة الدافعة الى التعلم التنظيمى، التى تعمل على جعل المنظمة فى الوضع المناسب لتنفيذ خططها الاستراتيجية للنمو. وهذه هى الثغرات المعروفة التى أكدتها مؤشرات قياس الأداء

الأساسية (مثل الجودة، والأسعار، وحصة المنظمة من السوق، والابتكار، والعلامة التجارية) والذكاء التنافسي للبحوث والتنمية، والابتكارات الجديدة، مقابل مثيلتها للمنافسين لتحديد المعوقات التنافسية.

٤. **المربع الرابع:** يشير إلى المواضع الخفية للفرص والتهديدات، التي قد لم تكون واضح (حتى الآن) داخل قيادة المنظمة. ومصادر المعرفة التى تلبى الأهداف الاستراتيجية لا تكون متاحة، ربما بسبب إعاقة تدفق المعرفة والشبكات والفجوات والاحتياجات غير المستوفاه في مجال المعرفة.

رسملة الخبرة Experience Capitalization

يشير مفهوم رسملة الخبرة إلى العمليات التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات أنفسهم لتحويل معرفتهم إلى رأسمال، من أجل تغيير الممارسات المؤسسية بصورة جماعية. وهى تهدف إلى تغيير ممارسات الفرد أو البنيان المعرفي الخاص به. وكلنا نتعرض باستمرار أثناء العمل لعمليات تعلم تساعدنا على أن نستمر في تحويل خبراتنا إلى رأسمال يمكننا استثماره. إلا أنه عندما تتحول المعرفة الفردية إلى معرفة مرتبطة بالتنظيم، فإننا نكون قد حولناها إلى رأسمال للمنظمة. وعندما يتم وضع رأسمال الخبرة في إطار الأنشطة المتكاملة والمخطط لها، وعندما يتم الاتفاق على إجراءات من قبل جميع المشاركين وتوجيهها نحو تحقيق هدف محدد مسبقا، فإنها في هذه الحالة فقط تصبح مفيدة وقابلة للتداول، أو أن تصبح عمليات ذات نتائج يمكن التحكم فيها، ويمكن تنفيذها بشكل منهجي من أجل تحسين العمل.



ورسملة الخبرة هي احد وسائل استعراض وتحليل الخبرة من أجل إنتاج المعرفة. وهى عملية تعليمية لإحداث تغيير قائم على الخبرات الموجودة بالفعل ولكن في صورة كامنة. والاستفادة من الخبرات تمهد الطريق للتغيير، كما أنها تضع القواعد لسلسلة مخططه وهادفة من التغييرات. ورغم أن رسملة الخبرة تتم عن طريق أصحاب الخبرة أنفسهم، إلا أنه يمكن لأي شخص يرغب في تغيير ممارسة أن يستخدمها.

ويمكن لرسملة الخبرة أن تدور حول كل من التوجهات الاستراتيجية سواء للمنظمات وأنشطتها وأسسها، أو حول تحسين التشغيل والعمليات. في كلتا الحالتين يجب أن تبدأ المبادرة من الأقسام الجغرافية أو من الإدارات العاملة. ودائما ما يمر كل منا بعملية تعلم أثناء تأدية أعمالنا، لهذا فإن تحويل الخبرات الى رأسمال هى عملية مستمرة. ولكن فقط عندما يتم تحويل المعرفة الفردية لتكون مرتبطة بالمنظمة تتحول الى رأس مال مؤسسي. وإذا تم تكوين رأسمال الخبرة عن طريق خطوات مخططة وجماعية، وعندما يتم الاتفاق على الإجراءات من قبل جميع المشاركين، وتوجيهها نحو تحقيق هدف محدد مسبقا، هنا فقط يمكن تتحول الى شكل مفيد وقابل للتداول، أو أن تصبح مجموعة من العمليات يمكن تنفيذها بطريقة منهجية والتحكم فى نتائجها بهدف تطوير العمل.

ويمكن أن تتم رسملة الخبرات الصغيرة في ساعات أو أيام؛ أما الأكثر تعقيدا منها فقد يستغرق أسابيع أو حتى أشهر. ورسملة الخبرة فى جوهرها عملية تعلم تهدف الى الإعداد للتغيير، ومخرجاتها هى الدروس المستفادة، والممارسات الجيدة؛ ونتائجها هى إحداث التغيير؛ ويحقق تغير الممارسات الغرض منها.

الخصائص المميزة لرسملة الخبرة

- يشير المصطلح الى أن حصيلة رسملة الخبرة هي رأسمال، أي شيء يمكن أن يستثمر مرة أخرى. فرسملة الخبرة تهتم بكيف (ولماذا) تم تحقيق شيء ما، على عكس غيرها من نتائج المتابعة التي تهتم بماذا تم تحقيقه. ويميز هذا رسملة الخبرة عن قصص النجاح والتى غالبا ما لا توضح نتائجها للقراء كيفية تحقيق هذا النجاح.
- فرص إعادة الاستثمار في رأس المال هي:
  - o التحسين المستمر لأنشطة المشاريع الخاصة،
  - o اعتماد التخطيط السنوي على الخبرات المكتسبة في السنة/السنوات السابقة،
  - o إعادة ضخ الخبرات المكتسبة في تصميم مراحل المشروع التالية، أو المشاريع الجديدة،
  - o أنشطة الأطراف والمشاريع الأخرى (من خلال تقاسم رأس المال مع جمهور أوسع).

من هنا، يمكن استخلاص مفهوم رسملة الخبرة: التعلم من أجل تحسين أنشطة المشروع، وتقاسم التعلم مع مجموعة واسعة من الأطراف المعنية لتطوير أنشطتهم.

- تبحث رسملة الخبرة في العمليات والعوامل التي تؤدي إلى التغيير والمخرجات
  - o من أجل فهم ما يعمل بشكل جيد وما لا يعمل بشكل جيد (الممارسات الجيدة والسيئة)،
  - o التعرف على الحقائق والموضوعات التي تساهم في النجاح والفشل (عوامل النجاح)،
  - o استخلاص الدروس الإيجابية والسلبية والأفكار.
- رسملة الخبرة جزء من، ويجب أن تدمج في نظام التعلم، والمراقبة والمتابعة للمشروع.

الغرض من رسملة الخبرة

تهدف رسملة الخبرة إلى تغيير ممارسة تم اكتسابها من المشاريع أو البرامج (قطرية، قطاعية، متخصصة وغيرها)، أو من الاستراتيجيات والمفاهيم والسياسات. ثم يتم استثمار وتنفيذ هذه الخبرات المتراكمة والتي تم تنظيمها من أجل تحقيق أداء أفضل. ومن الأسئلة الأساسية في رسملة الخبرة:

- "ما هي المعلومات التي نعرفها، والتي يمكن أن تساعدنا في تحسين أدائنا في المستقبل؟"
- "ما هي الخبرات التي يمكننا استخدمها لتنفيذ مشروعنا أو برنامجنا بطريقة أكثر توجها نحو الهدف؟ وكيف يمكننا تحقيق ذلك، أو كيف يمكننا أن نكون أكثر اتساقا مع السياق العام عند تشكيل مفهوم المنظمة أو إستراتيجيتها؟"
- "تم تحسين مشروعنا أو خطة رئيسية بناء على هذه الجوانب (يتم سرد هذه الجوانب)."
- "نحن بحاجة للتركيز على الجوانب التالية (أذكر الجوانب) لتحسين مشروعنا أو إستراتيجيتنا."

نظرة موسعة لعملية رسملة الخبرة

يبين الجدول أدناه العناصر الرئيسية لعمليات رسملة الخبرة. هذه العناصر هي عامة لجميع عمليات رسملة الخبرة، ولكن يمكن تطبيقها بطرق مختلفة.

توليد الخبرة	تولد الخبرات في كل مكان ودائما خلال العمل في مشروع، وعلى مستوى الأفراد والمنظمات المستهدفة وكذلك مع العاملين على جميع المستويات.
استخلاص الخبرات	وذلك لضمان أن ما يتم جمعه من الخبرات جديرة بالاهتمام، وأن تصبح هذه الخبرات من أصول رأس المال المتاحة للمشروع، وألا تقتصر المعرفة على عدد قليل من الذين عملوا بالمشروع مباشرة. وعادة ما يعني استخلاص الخبرات أن تكتب في شكل ما. وبدلا من ذلك يمكن أن يستخدم الفيديو أو الأشرطة السمعية التى يقوم فيها شخص بعرض خبراته.
تثبيت الخبرات	يجب تثبيت الخبرات المستخلصة حتى لا يتم فقدانها (كما تجنح القوارب التي لم يتم ربطها). بمعني تنظيم الخبرات المسجلة (وترتيبها وتخزينها) بطريقة يمكن التحكم فيها بسهولة، على الورق، أو في ملفات، أو في قاعدة بيانات. نظام التنظيم ينبغي أن يشمل نظاما للاسترجاع يمكن الوصول إليه بسهولة بالنسبة لجميع المعنيين، وآلية لحجب المواد التي لا تستحق الحفظ.
معالجة الخبرة	معالجة الخبرات تعني تحويلها الى رأس مال. ويشمل هذا كل شيء من تحليل وتلخيص الخبرات المتاحة بداية من وضع الرؤى والاستنتاجات، الى الاستخلاصات وكتابة وثائق الخبرة المرسلة، أو صياغتها فى وسائط أخرى.

وتظهر التجربة أنه لا يستفاد بشكل كاف حتى من أجود الوثائق إذا أرسلت بشكل عشوائي أو تم وضعها على مواقع للإنترنت. الاستفادة من منتجات رسملة الخبرة يتطلب بالتالي الترويج والتيسير. ومن الواضح أنه يجب استخلاص الخبرات وترسيخها باستمرار فى شكل منتظم وكجهود متضافرة عند التماس خبرة فى موضوع معين. وقد يكون استخلاص الخبرات كلما ظهرت أكثر استهلاكا للموارد، إلا أنه قد يكون أكثر دقة أيضا.

وتتطلب معالجة الخبرة جهودا متضافرة في أوقات معينة. وحتى يمكن معالجة الخبرة قد يكون من الضروري استكمال الأجزاء التى تم جمعها وتثبيتها في عملية منتظمة، مع بحث يستهدف استكمال الأجزاء الناقصة حتى تكون الصورة كاملة.

اختيار الموضوعات والمخرجات

يجب تحديد المجال الموضوعي الذى ستركز عليه جهود رسملة خبرة بدقة. غالبا ما يوصى بأن يكون محدودا بقدر الإمكان، أي تحديد موضوعات معينة تحظى باهتمام كبير عند نقطة معينة من الزمن، وتركيز جهود رسملة الخبرة عليه. وفي نفس الوقت يجب الانتباه الى ما قد يظهر من موضوعات لرسملة خبراتها.

ويجب تطويع مخرجات عملية رسملة الخبرات لتناسب الغرض منها، ولتتماشى مع الجمهور المستهدف. وتختلف متطلبات ما ننتجه لتبادل الخبرات عندما نستخدم مدخلا جديدا، ومع جمهور أوسع، عن متطلبات تلك التى تنتج لتوجيه شركاء المشروع بهدف تطوير عمليات تنفيذية معينة. من الصعب تلبية جميع الأغراض باستخدام نفس المنتج الواحد.

وقد تكون مخرجات عملية رسملة الخبرة وثائق رسمية متفاوتة النطاق والأحجام، كما قد تكون كذلك أجزاء من التقارير الدورية والسنوية، أو مقالات في النشرات الإخبارية الخ.

متى يتم استخلاص الخبرات

هناك العديد من المناسبات المختلفة في أنشطة البرنامج التى يمكن فيها استخلاص الخبرات:

- **أي وقت أثناء العمل.** يتعرض العاملين في مجال التنمية الى خبرات جديرة بالاهتمام في كثير من الأحيان ليس فقط أثناء التفاعل مع الشركاء المستهدفين، ولكن أيضا أثناء التفاعل مع غيرهم من العاملين في ورشات عمل وغيرها. ويتمثل التحدي في التعرف على الهام من هذه الخبرات لاستخلاصه.
- ولضمان استخلاصه هذه الخبرات فعلا، يتطلب الأمر **برنامج يلزم العاملين مثلا بتقديم اثنين من أجزاء الخبرة على الأقل في الشهر.**
- **خلال الاجتماعات الرسمية.** أثناء تبادل المعلومات المنتظم واجتماعات التنسيق التي تتم فى معظم البرامج، يمكن تخصيص فترات زمنية خاصة لاستخلاص جزء أو أجزاء الخبرة.
- **في مناسبات منظمة خصيصا لاستخلاصه الخبرات.** ويمكن عقد جلسة واحدة، أو عدة جلسات دورية لرسملة جزء أو أجزاء الخبرات، بهدف استكمال أجزاء الخبرة عن موضوع مختار، ومناقشته وتحليله بصورة مشتركة.

أدوات وآليات استخلاص الخبرات

يمكن استخدام العديد من أساليب جمع المعلومات المستخدمة فى الدراسات، أو التشخيص .. وغيرها لرسملة الخبرة (مثل أدوات التعلم والعمل بالمشاركة). فيما يلي يتم عرض بعض الأدوات والآليات الأكثر تخصصا لرسملة الخبرات. وعادة ما يتطلب الأمر مزيج ذكي من الأدوات المختلفة لتنفيذ عمليات رسملة الخبرة.

- **الملاحظات:** تدوين المواقف المتميزة فى شكل ملاحظات عن العمليات وكيف تم تنفيذ الأنشطة خلال المشروع.
- **تدوين الانطباعات:** وهى الرؤى (الآراء الشخصية) تعتمد على تدوين الانطباعات المتعلقة بالخبرات سواء رسمية أو غير رسمية، فردية أو مشتركة.
- **رواية القصص:** تحليل القصص والعبارات التى صرح بها الأفراد لشرح الخبرة. ويمكن استخلاص ما تتضمنه هذه القصص من وجهات نظر شخصية بحتة عن الخبرات.



- **مراجعات ما بعد التنفيذ:** بعد تنفيذ العمل مباشرة، يقوم الأفراد الذين شاركوا فى العمل بمراجعة ما اكتسبوه من خبرات، وعرض وجه نظرهم عن رؤيتهم وما تعلموه من دروس.

- **مراجعات التعلم المشترك:** إعادة فحص الخبرات المرتبطة بمدخل (نهج) أو عملية معين، بعد مرور بعض الوقت، أو في توقيتات معينة، يتم فحص وتحليل الرؤى والدروس.
- **ورشة العمل الصغرى:** وهى ورشة عمل قصيرة، تقوم فيها مجموعة صغيرة من الأفراد بمناقشة الخبرات حول موضوع معين.
- **المقابلة المتقاطعة:** وهى مقابلة يقوم فيها فردين باستبيان أحدهما الآخر بشأن مسألة معينة. يقوم كل منهما بإعداد مجموعته الخاصة من الأسئلة.
- **المجتمعات المهنية/مجتمعات الممارسين:** الأشخاص الذين يعملون في مهام متشابهة ولكن في أماكن مختلفة يتقابلون بصورة منتظمة – سواء كان ذلك وجها لوجه أو افتراضيا (الهاتف – الإنترنت – المؤتمرات الالكترونية) لمناقشة الخبرات واستخلاص الأفكار والتعلم.
- **المدونات Blog:** الفضاء الافتراضي أو الحقيقي (على موقع الانترنت أو في شكل مجلد/حافظة أو دفتر) الذي يكون لجميع الأفراد (فى المجموعة) حق الوصول اليه، ونشر التعليقات النصية، والرد على ما كتبه الآخرون.
- **شهود بعد فترة من الزمن:** التفاعل المنتظم بين أفراد مختارة من المجموعة المستهدفة، لاستخلاص وجهات نظرها بشأن العمليات والتغيرات التى حدثت لهم مع مرور الوقت.

طرق رسملة الخبرة

يمكن تحويل الخبرة إلى رأسمال بطرق مختلفة، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والإجراءات. وتشترك جميع أشكال رسملة الخبرة في أن الهدف منها هو تغيير ممارسة. ولتحقيق هذه الغاية، يتم تجميع المعرفة الفردية والتنظيمية بصورة متكاملة، وأن يتم تنفيذ ما يرتبط بها من أنشطة.

ويعتمد شكل رسملة الخبرة، واختيار الأدوات المناسبة على الدافع والهدف منها، كما تعتمد على الأفراد والمؤسسات المشاركة في هذه العملية، وعلى النطاق الجغرافي. وأخيرا، وبناء على شكلها، تصبح رسملة الخبرة جزءا من التقاليد المؤسسية. وتتحدد الإجراءات وأسباب رسملة الخبرة والمشاركة فيها بناء على تاريخ المنظمة التي تستفيد من الخبرة. وبالتالي، يجب أيضا على مديري التنفيذ والمشاركين اختيار الأدوات المناسبة، أو حتى وضعها. وعلى أية حال، فإن استخدام الأدوات ليست غاية في حد ذاته، طالما أن رسملة الخبرة لا تقتصر على التطبيق الروتيني للأساليب والإجراءات. ويجب تفسير نتائج تطبيق أي من هذه الأدوات، ومقارنتها، وتقييمها حتى تستفيد منها المنظمة بشكل مناسب كأساس لتخطيط التغييرات.

أ. **رسملة خبرة مختصرة وسريعة:** في نطاق المشاريع الصغيرة أو مجتمع الممارسين (أفراد المهنة)، أو عندما يتم وضعها أسئلة محددة جدا داخل الهياكل أو النظم المعقدة، يمكن أن يتشكل رأسمال الخبرة بسرعة (في غضون أيام)، مع أدنى حد من الخدمات اللوجستية وبدون تنظيم لعمليات الاجتهاد والتعاون.

ويمكن لأصحاب الخبرة أنفسهم، أي هؤلاء المرتبطين بممارستها مباشرة أن يتعرفوا على هذا الشكل من رأسمال الخبرة دون دعم خارجي. ويتطلب الأمر تدخل المتخصصين في دعم عملية استخلاص الخبرة (الميسرين) فقط عندما يكون الوقت محدود.

وتشمل الأساليب المناسبة لعمليات الرسملة السريعة للخبرة: جلسات العصف الذهني؛ المسوح، والتقييم الذاتي الذي سبق تحقيقه أي "تحليل سوات SWOT " (أوجه القوة، أوجه الضعف، الفرص المتاحة، المخاطر المحتملة)، وغيرها.

ويمكن إجراء هذا النوع من رسملة الخبرة في شكل ورش عمل قصيرة، أو الاستبيانات والمقابلات مكتوبة، وما إلى ذلك. وينبغي الاستفادة من أي أحداث مخطط لإجرائها في نطاق المشاريع، والرسوم السنوية لتطوير النظم، والبرامج القطرية متوسطة الأجل، بما في ذلك التخطيط السنوي، والنصف سنوى، ومراجعات منتصف المدة .. وغيرها.

ب. **رسملة الخبرات الشاملة والنادرة:** تتطلب التعديلات الأساسية للمشاريع والبرامج، والمفاهيم والاستراتيجيات وطبيعتهم الموضوعية عملية منتظمة لرسملة الخبرة تكون أكثر انفتاحا. وقد تمتد هذه العملية الى أسابيع أو حتى شهور، كما قد تتم بدون تخطيط أو إخطار المستوي المركزي، وبدون المواجهة بين جميع المشاركين وجها لوجه.

ويمكن أن تشمل العملية أيضا عند الحاجة خبراء خارجيين (الذين قد يرتبطون بشكل غير مباشر بموضوع عملية الرسملة) والذين يمكن اعتبارهم أصحاب خبرة، بالإضافة إلى هؤلاء المرتبطين بالخبرة مباشرة، وكذا العاملين بالمكاتب الإقليمية والمقر الرئيسي. وعلى أية حال، يجب أن يكون للمستشارين الخارجيين أدوارا واضحة ليعملوا على دعم عملية الرسملة بناء على مواصفات وظيفية مفصلة.

وتبعا لمتطلبات عملية رسملة الخبرة شاملة، يمكن استخدام جميع الأدوات المتاحة لتسجيل وعرض وتعزيز الخبرات. وتشمل هذه الأدوات على سبيل المثال، جلسات العصف الذهني، والمسوح، والمقابلات والمشاورات، ما تم التعرف عليه سابقا أثناء التقييمات الذاتية أو الداخلية، والتقييمات المستعرضة، وتحليل الشركاء، ودراسات الحالة، وتقييم الوثائق المتاحة، ورسم الخرائط المعرفية، وتحليل الوثائق المرتبطة، وأساليب وضع السيناريو، الخ. لا يمكن هذا الإجراء عادة أن تكتمل في غضون عدد قليل من الاحداث (والتي غالبا ما تكون متكاملة في نفس الإطار مع أحداث أخرى). وبدلا من ذلك، فإن الأمر يتطلب تخطيطا مفصلا للعملية، مع تحديد واضح للمراحل والمسئوليات، وأساليب لعرض النتائج المرحلية، وما إلى ذلك. في رسملة الخبرة شاملة، لا بد أن يكون المشاركين على علم بالنتائج المرحلية، وأن يطلب منهم تقييمها والتعليق عليها بمجرد ظهور وتسجيل هذه النتائج. وبهذا يمكن الحصول على التغذية العكسية التى تنعكس على عملية رسملة الخبرة ونتائجها النهائية. وتساعد هذه الجولات من التغذية العكسية على تحقيق الإجماع (أو التعرف على الاختلاف)، بالإضافة إلى ضمان دعم المشاركين للنتائج النهائية.

نظام التثبيت



من الضروري بعد استخلاص الخبرات أن يتم تخزينها بطريقة أو بأخرى. ويستخدم "**وعاء الخبرة**" كنظام ممكن للتخزين. قد يتكون وعاء الخبرة من ملفات ورقية، أو قد يكون مكانا على الحاسب. وينقسم وعاء الخبرة أقسام مختلفة لأجزاء الخبرات المتعلقة بمختلف المواضيع والقضايا. كما يمكن أن يضم أيضا أقسام للمستحدثات الخاصة بمواضيع معينة أو عامة، فضلا عن أقسام للموضوعات الجديدة والقادمة.

يتم تشكيل فرق عمل لتحليل ومعالجة الخبرات عن موضوعات محددة. وتتكون هذه الفرق من العاملين على مختلف المستويات (وحدة دعم المشروع، والمكاتب الإقليمية، والعاملين فى المنظمات غير الحكومية الشريكة). مع الأخذ فى الاعتبار أن تضم المتخصصين فى الموضوع وكذا غير المتخصصين لضمان استخلاص وجهات النظر المختلفة. ونظرا لعبء العمل الملقى على العاملين فى المشروع؛ قد يبرز تساؤل عما إذا كان من الضروري الاستعانة باستشاريين خارجيين للقيام بأنشطة رسملة الخبرة. ورغم عدم نجاح هذا الأسلوب تماما، إلا أنه قد يصلح إذا ظلت الجهود، والرقابة على محتويات والأفكار داخل المشروع، فالمستشار خارجي مجرد ميسر للمشروع ولا يجب أن يهيمن على عملية التفكير. قد يلعب هذا الاستشاري دور المدرب والميسر أو الكاتب الخفى.

في المشاريع التى تنفذ مع عاملين ومنظمات شريكة متفرقة، يبرز السؤال عن مكان حفظ أوعية الخبرة، ومن المسئول عن إدارته، ولأي جزء من المحتوي. وتتوقف الإجابة على الظروف الخاصة بكل حالة على حدة.

المشاركين والأدوار

أ. **أصحاب الخبرة:** أهم أطراف عملية رسملة الخبرة هم أصحاب الخبرة أنفسهم. فهم لا يملكون هذه العملية ونتائجها فقط، بل أنهم يريدون أن تصبح هذه الخبرات متاحة لأطراف ثالثة. وأصحاب الخبرة هم أصحاب المبادأة بعملية رسملة الخبرة، ويقومون بتحديد أهدافها، ويقومون بإدماج المعارف والخبرات في العملية. وفي كثير من الأحيان، فإنهم – أو على الأقل بعضهم – يكونون مسئولين عن تنفيذ رسملة الخبرة. وبعبارة أخرى، هم الذين يغيرون الممارسة الخاصة بهم.

ب. **ميسرى العملية:** يمكن استدعاء مشاركين من الخارج من غير المتخصصين فى موضوع الخبرة التى سيتم رسملتها وذلك بهدف دعم أصحاب الخبرة في عملية الاستفادة من تجاربهم. لهذا يمكنهم تقدم المشورة بشأن تنظيم عملية الرسملة، المساعدة فى التوثيق والتوصل للنتائج النهائية، بل ويمكنهم المشاركة في التخطيط لتنفيذ رسملة الخبرة.

ج. **مشاركين آخرين:** وعلاوة على أصحاب الخبرة وميسري العملية، يمكن وجود مهام أخرى فى عملية رسملة الخبرة، مثل الخبراء الخارجيين الذين يدعمون التحقق من صحة الخبرات المجمعة، وكذلك المسئولين عن عمليات التغيير، وصناع القرار، وكذلك الأشخاص والمهام الموكلة إليهم المهام النشر والشبكات.

كيفية التنفيذ

ليس هناك إجراءات موحدة لرسملة الخبرة، إلا أن هناك الشروط الأساسية لتحقيق نتائج مفيدة يسهل وضعها موضع التنفيذ هى دقة تحديد الأهداف، واستخدام أسئلة واضحة، والانفتاح المقصود للتغيير.

ومن المهم أن نفهم أن أي إجراءات أولية أو إجراءات متابعة هي جزء من تجربة عملية الرسملة. وبدون توضيح للإحتياجات، والتخطيط والتنفيذ الدقيق للنتائج، أي من دون تطبيق المعرفة المكتسبة في أي إجراء (تم تغييره)، فإن رسملة الخبرة تكون غير مكتملة. في الوقت نفسه، ينبغي أن تكون العمليات موجزة بقدر الإمكان – فالرسملة لا تتحسن بالضرورة مع طول العملية.

والمراحل التقليدية لرسملة الخبرة هي:

١. **تحديد الاحتياجات:** الأهداف، والفوائد، والاستعداد للتغيير، الخ.
٢. **التخطيط:** الأهداف بالتفصيل من حيث مجالات: الملاحظة، والعملية، والمدة، والأدوار، والموارد، والأدوات، وما إلى ذلك.
٣. **التنفيذ:** اختيار أصحاب المصلحة (الملكية)، وإدارة العملية، والوثائق، والتوليف، والتحقق من صدق النواتج، الخ.
٤. **تغيير الممارسة:** القرارات، والتخطيط، ومتابعة الممارسات التى تغيرت، تحليل الأثر.. الخ.

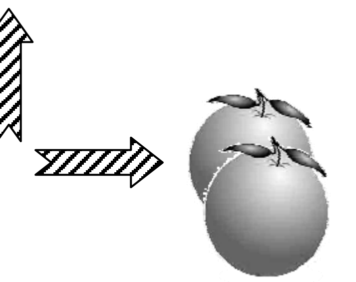
ويمكن تلخيص هذه المراحل فى الجدول التالى:

	من يتفاعل مع من؟	المهام	عما نفكر؟	قسم إدارة المعرفة
تحديد الاحتياجات	الأقسام الجغرافية والمتخصصة/ مكاتب التعاون (COOFs)/ خبراء خارجيين في بعض الحالات	■ تحديد الهدف والغاية (المعرفة المطلوبة). ■ تحديد أهمية ونوع الخبرة التى يجب رسملتها بصورة منتظمة. ■ تحديد الناتج المتوقع. ■ وضع الإطار الزمني.	■ هل الأفراد منفتحة لرسملة الخبرة والتغيير؟ ■ هل هناك استعداد للاستثمار؟ ■ هل التغيرات ممكنة (فى حدود الوقت!)؟	■ دعم تحديد الاحتياجات. ■ الوقوف وراء (متابعة تنفيذ) الهدف.
التخطيط	COOFs/ الأقسام الجغرافية والمتخصصة / الدعم الخارجي في بعض الحالات	■ قم بتحديد أهداف رسملة الخبرة بدقة، وكيف سيتم تطبيق النتائج. ■ قم بتحديد مجالات الخبرة التى سيتم ملاحظتها والأسئلة الرئيسية. ■ يتم تحديد العملية، وطولها وإيقاع العمل. ■ يتم تعيين المسئولين، واختيار المشاركين والمستفيدين والأطراف المعنية الأخرى، كما يتم تحديد أدوارهم وتخصيص الموارد اللازمة. ■ يتم تحديد الأدوات.	■ دليل رسملة الخبرة ■ التوجه نحو الهدف: كلما زادت دقة صياغة الأسئلة، كلما كانت عملية رسملة الخبرة أكثر وضوحا وأكثر توجها نحو التنفيذ. ■ كن واقعيا! قم بتخطيط النفقات والأدوات بحيث تتماشي مع الاحتياجات المحددة والأهداف. ■ الإطار الزمني؛ خطط لعمليات قصيرة ■ الشفافية: تكون رسملة الخبرة أكثر فعالية عندما يتم عرض مصالح المشاركين بشكل منفتح على الطاولة. ■ لا تقم برسملة الخبرة للآخرين!	■ تدعم الأهداف التفصيلية، ■ تدعم التخطيط التفصيلي. ■ تشترك فى تحديد المشاركة، والأدوار والموارد. ■ تختار الأدوات.
التنفيذ والدعم	أصحاب الخبرة مع مجموعة الدعم (COOFs / الأقسام الجغرافية والمتخصصة/ الشركاء المدعوين/ الدعم الخارجي في بعض الحالات)	■ تأكد من احتفاظ أصحاب الخبرة بالملكية. ■ قم بتعريف إدارة العملية. ■ قم بتوثيق نتائج. ■ قم بتجميع النتائج، ■ قم بمناقشة النتائج مع أصحاب الخبرة.	■ رسملة الخبرة هي عملية تعلم. ■ ينبغي ألا يساء استخدام عملية رسملة الخبرة لمصالح فردية.	■ يتحكم في العملية. ■ يقوم بتوثيق النتائج. ■ يتشاور ويجمع.
تغيير الممارسات	COOFs / الأقسام / الإدارات / COOFs مع الشركاء المحليين	■ خطط لتطبيق رسملة الخبرة. ■ قم باتخاذ قرارات بشأن الاستراتيجية و/أو الممارسات.	■ رسملة الخبرة ليست غاية في حد ذاتها، وإنما هي أساس لصنع التغيير وتطوير التخطيط.	■ تقديم المشورة خلال مرحلة التنفيذ. ■ تطبيق النتائج عند تقييم نظام الجودة (QSA)، الخ.

التوسع/الإرتقاء (توسيع نطاق استخدام المعرفة) Scaling up

التوسع أو الإرتقاء هو العملية التى تلى نجاح تجربة، أو مشروع، أوتطبيقات على مستوى محدود، وذلك لتعميم الفائدة وتعظيم المخرجات. وهى تشابه الى حد كبير عملية نشر المستحدثات وعمليات نقل التكنولوجيا.

وعادة ما يستخدم هذا المصطلح في سياقين مختلفين، أولهما نشر المستحدثات والتكنولوجيا نفسها، مع دعمها بالمساعدات الفنية والتمويل. أما الثاني فهو زيادة الأثر أو القدرات، أي تحقيق إصلاحات واستحداثات واسعة في الإطار المعرفى للأطراف المعنية. ويرتبط السياقين ارتباطا وثيقا ببعضهما، كما ويعتمد أحدهما على الآخر.



كما يرتبط التوسع بالإتجاهين شائعى الأستخدام وهما "**التوسع الرأسي**" و "**التوسع الأفقي**". ويعني التوسع الرأسي الترسيخ المنتظم للمفاهيم التى أثبتت جدواها على المستوى المحلي من خلال إضفاء الطابع المؤسسي عليها، وذلك لتحقيق أثر أوسع نطاقا. وإضفاء الطابع المؤسسى على المفاهيم التجريبية لتطبيقها على مستوى الدولة وعادة ما تكون فى شكل تشريعات وسياسات وخطط التنمية الوطنية والبرامج الوطنية. فعندما يتم تحويلها إلى ممارسات ومفاهيم مبتكرة يمكن فى هذه الحالة أن يتم تطبيقها على الصعيد الوطني. وفى مقابل ذلك، يعنى التوسع الأفقي التوسع فى تطبيق المفاهيم لتغطية منطقة جغرافية أوسع. ويمكن أن يتم ذلك من خلال المشروع أو البرنامج نفسه أو عن طريق وسطاء مثل المنظمات الكبيرة، ومؤسسات التدريب، والشركات الخاصة، أو برامج الجهات المانحة الأخرى.

ومن أجل فهم مصطلح توسيع النطاق حتى يجب علينا أن نعرف ما الذي يجب توسيعه:

١. التفكير على نطاق أوسع – تصور عملية التوسع على أنها جزء لا يتجزأ من تخطيط البرنامج

- ما الذى سيتم التوسع فيه بالتحديد، وإلى أي درجة؟
- ما هي قدرات أصحاب المصلحة الرئيسيين (المحتملة)؟
- ما هى استراتيجية التوسع المخططة؟
- ما خيارات التمويل المتاحة؟

٢. الملكية وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين

- ما هي احتياجات واهتمامات الشركاء؟
- هل سيضطلع الشركاء بدور قيادي في عملية التوسع؟
- كيف يمكن أن تشارك الجهات الفاعلة الرئيسية؟

٣. مدخل متعدد المستويات

- على أى مستوي يعمل المشروع أو البرنامج؟
- هل المستويات مترابطة من حيث الموضوع والاستراتيجية بطريقة تدعم نتائج التوسع؟

٤. تدعيم النتائج التي حققتها المشاريع والبرامج الرائدة

- هل كان المدخل التجريبي قائما على الطلب، ومتلائم مع السياق الاجتماعي والثقافي والسياسي وقابل للتكرار؟
- هل النتائج مقنعة لصناع القرار؟

٥. المعايير والمخططات

- ما هى المعايير التي تدعم جودة عملية التوسع؟
- كيف يتم متابعة تطبيق هذه المعايير؟
- هل لدى الجهات الفاعلة المشاركة في عملية التوسع مخططات تحدد بشكل واضح، مع الرسوم التوضيحية ما هى العمليات اللازمة والتكنولوجيات والتطبيقات، وما إلى ذلك؟

٦. فعالية بنيان التوسع وآليات التحفيز

- ما هى الاستراتيجية التي تضمن أن يتم التوسع بشكل فعال؟ هل الجهات الفاعلة الرئيسية لديها القدرات التي تتطلبها هذه الاستراتيحية؟
- هل الجهات الفاعلة الرئيسية وفئات الجمهور لديها إهتمام أو مصالح يمكن استثمارها في عملية التوسع؟
- ما هى الضغوط وما هى آليات التحفيز التي يمكن استخدامها لإثارة الرغبة فى قبول التغيير وبالتالي ضمان التوسع؟

٧. الاتصال والتشبيك

- ما هي المعلومات التي تحتاجها كل جهة من الجهات الفاعلة ؟
- هل تم إحاطة جميع أصحاب المصلحة بالخلفية، والفوائد وخطوات عملية التوسع؟
- كيف يمكن أن استغلال الشبكات القائمة فى عمليات التواصل الحوار؟

٨. الجدول الزمني والميزانية المرنة

- هل يتوفر مفهوم التمويل الطويل الأجل فى عملية التوسع؟
- هل المدى الزمني المقترح لتنفيذ أهداف عملية التوسع واقعي؟

ثمانية خطوات لتوسيع نطاق التطبيق

تتطلب عملية توسيع نطاق التطبيق لتكون ناجحة قدرا هائلا من التفاوض والدبلوماسية والصبر والوقت والمرونة والموارد اللازمة.

١. من خلال البحوث الموثقة والتقييم الدقيق، تأكد من أن التدخل التكنولوجي، أو المنهجية، أو المدخل/النهج المطلوب التوسع فى تطبيقه يؤدي إلى النتائج المرجوة منه.

٢. قم تقييم احتمالات التوسع (الاحتياج، والموارد المتاحة، والإرادة السياسية، والشركاء المحتملين، وغيرهم)، والعوائق المحتملة أمام التوسع (المعارضين، والحجج المضادة، والسياسات، وما إلى ذلك).

٣. ابذل جهدك للحصول على تأييد صناع القرار، والتنفيذيين، والقادة، وأولئك الذين يشاركون في البرنامج أو يستخدمون موضوع التدخل، وذلك من خلال الاجتماعات مع الأفراد والجماعات الرئيسية، وكذا العروض، والزيارات الميدانية، وما إلى ذلك.

٤. تأكد من وجود ضمانات بأن السياسات ستكون داعمة، وأن الموارد سوف تكون متاحة.

٥. قم يتم وضع الخطط / المقترحات مع صانعي القرار، والمنفذين، المتعلقة بهيكل التوسع وعلاقاته، وأنشطته، وإدارته، ومتابعته وتقييمه، والتدريب اللازم والمساعدة الفنية ..الخ. ينبغي أن يكون تصميم البرنامج أو التدخل بسيطا بقدر الإمكان، وينبغي يكون متاحا في لغة سهلة.

٦. كن على استعداد لإقناع العديد من المانحين، والتفاوض ساعات طويلة من أجل وضع كل قطعة في مكانها. فعادة ما لا تستطيع جهة واحدة توفير حجم التمويل اللازم لبرامج التوسع. استعد للتفاوض بشأن العقود والميزانيات وخطط العمل.

٧. قم بإعداد التدريب، وفريق المساعدة الفنية، والمواد اللازمة للعمل على المستوى الإقليمي أو غيرها تبعا للهيكل التنظيمي. يجب أن تكون مرنا، وأن تتكيف لمواجهة الظروف المحلية كلما أمكن ذلك دون أن تفقد العناصر الأساسية للجودة.

٨. قم بعقد اجتماعات دورية لمنفذي البرنامج على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية لمتابعة التقدم الحادث، والكشف عن المشاكل، ووضع الحلول المبتكرة / النهج، ودعم المهارات وبناء الفريق. تأكد من أن ممثلين عن أولئك الذين يشاركون في البرنامج (رجال والنساء المجتمع وغيرهم) يشاركون أيضا في المتابعة والتقييم على الأقل على المستوى المحلي.

الفصل الرابع: الأدوات والأساليب المستخدمة

تستخدم الإدوات بشكل عام عند تنفيذ الطرق، فهى لا تختلف عن أدوات الطبيب أو المهندس التى تساعده على أداء عمله. والأدوات تتطلب مهارات شخصية، ومن المهم أن يتقنها الأفراد، بعكس الطرق التى تعتمد على التنفيذ الجماعى، وتتغير بتغير الأهداف والمواقف. أما الأساليب فهى الكيفية التى يتم بها استخدام الأدوات. وفيما يلى نستعرض قليل من الأساليب وبعض الأدوات الشائع استخدامها لتنفيذ عمليات إدارة المعرفة.

استعراض العمل بعد التنفيذ After Action Review (AAR)



هو أداة للتقييم واستخلاص الدروس المستفادة. وهو أحد أنواع التقييم المرحلى (formative evaluation)، فجوهر هذه العملية هو الانفتاح والتعلم، ولا تتعلق بحل مشكلة أو إلقاء اللوم. يمكن للأفراد المعنيين تعلم الدروس المستفادة على الفور، أو توثيقها بشكل صريح وتقاسمها مع جمهور أوسع.

خطوات استعراض العمل بعد التنفيذ

١. قم بدعوة الأشخاص المناسبين – تعيين ميسر – خلق المناخ المناسب.
٢. ما المفترض أن يحدث؟ أعد النظر في أهداف ومخرجات المشروع.
٣. ماذا حدث في الواقع؟ ما الذي نجح؟ لماذا؟ ماذا كان يمكن أن يحدث بصورة أفضل؟ قم باستخلاص توصية للتعلم من أجل المستقبل.
٤. تأكد من أن الجميع يشعر بأن آراؤه قد سمعت بالكامل قبل مغادرة الاجتماع.
٥. سجل وشارك الدروس الهامة التي تم تعلمها.

وقد يتطلب الأمر طرح بعض الأسئلة الأكثر تفصيلا للتعرف على الدروس المستفادة:

- ما هو المشروع/النشاط الذى بدأنا في القيام به؟ ماذا كانت أهدافنا والمخرجات التى عملنا على تحقيقها؟ ما الذى حققناه بالفعل؟
- ما الذى نجح؟ ماذا يمكن تحقيقه على نحو أفضل؟ لماذا حدث بهذه الطريقة؟
- ماذا فعلنا؟ ما يجب أن نفعله بشكل مختلف في المرة القادمة؟ كيف يؤثر هذا علي المرحلة المقبلة؟
- ما يجب نشره؟ ولمن؟ وكيف؟

استعراض الأنشطة بأثر رجعي Retrospective Review



يختتم كل مشروع كبير باستعراض للأنشطة بأثر رجعي، ويندرج تحت أنواع التقييم النهائى (summative evaluation). وهو الأداة الأساسية لضمان تسجيل الدروس المستفادة بطريقة موضوعية، كما يضمن أيضا جعل المعلومات متاحة للآخرين. أما المشاريع الصغيرة التي تتطلب تقييم أقل تفصيلا فتستخدم لها إداة استعراض العمل بعد التنفيذ. واستعراض الأنشطة بأثر رجعي هو مناقشة متعمقة تتم بعد الانتهاء من الحدث أو المشروع أو النشاط. ويتم تنظمه لمساعدة الأشخاص الذين شاركوا في المشروع على سرد أفكارهم وإنعكاساتهم بالتفصيل. وتضمن هذه الأداة معرفة ماذا حدث، ولماذا حدث، وما نجح من أنشطة، وما يتطلب التحسين، وما هي الدروس التي يمكن تعلمها من هذه الخبرة.

خطوات استعراض الأنشطة بأثر رجعي

يمكن استعراض الأنشطة بأثر رجعي بأشكال مختلفة مثل ورش العمل أو الاجتماعات. ويمكن تحقيق ذلك إتباع الخطوات التالية:

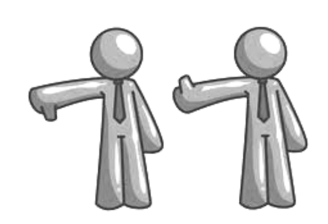
١. التحضير لاستعراض المشروع/النشاط بأثر رجعي
- تعيين ميسر – شخص يمكن أن يساعد علي خلق بيئة مفتوحة تشجع المناقشة
- دعوة جميع أعضاء الفريق للمشاركة
- جمع وتوزيع الوثائق المتعلقة بالمشروع قيد النقاش.

٢. أثناء جلسات الاستعراض بأثر رجعي
- تحديد واستعراض أهداف المشروع والمخرجات المتوقعة
- تحديد واستعراض خطة المشروع، والعمليات المخطط لها
- مناقشة كيف يمكن تطبيق النجاح والدروس المستفادة في المستقبل
- مناقشة ما يمكن أن يكون أفضل، وكيف يمكن تحقيقه
- عرض ملخصات قصيرة للدروس المستفادة الرئيسية لتوضيح المفاهيم.

٣. بعد الاستعراض بأثر رجعي
- تسجل النتائج في شكل مناسب، ويتم تعميمها على جميع المشاركين
- نشر أو تخزين الدروس المستفادة الرئيسية والتوصيات لاستخدامها في المستقبل، مثل دراسات الحالة على الانترنت، أو المطبوعات، أو تقارير
- الختام الرسمي لاستعراض المشروع/النشاط بأثر رجعي.

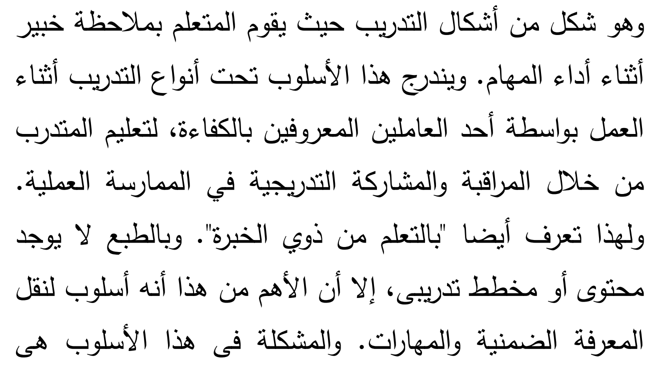
في جميع مراحل عملية الاستعراض بأثر رجعي يجب تشجيع الجميع لإبداء التعليقات والملاحظات، مما يساعد على تعلم أكبر قدر ممكن من الخبرات قبل أن يتم حل الفريق. ولدعم العمل المستقبلى، تأكد من أن كل شيء قد تم توثيقه وتخزينه بشكل صحيح أو نشرها قبل الختام الرسمي للمشروع.

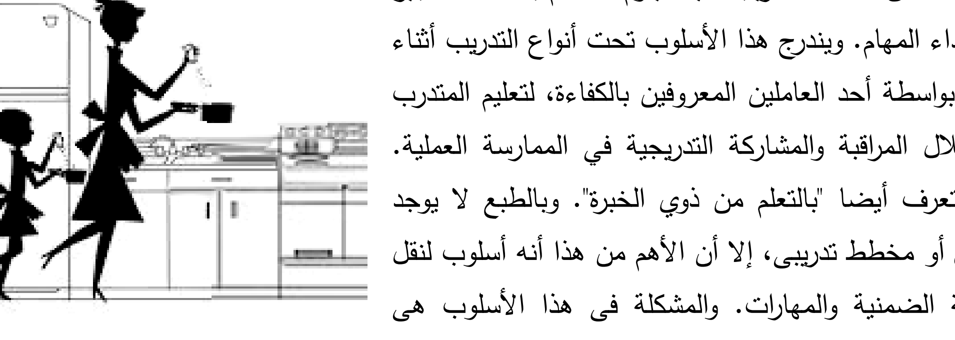
الأحداث الموفقة وغير الموفقة Gone well/Not gone well



وهو أداة سريعة ومفيدة للحصول على تعليقات صريحة في نهاية حدث أو نشاط. وهو يسمح لجميع المشاركين بذكر الجوانب التي نفذت بصورة صحيحة، أو خاطئة لأى حدث أو نشاط في جو مفتوح ومقبول.

الجلوس مع نيللي Setting Next to Nelly





وهو شكل من أشكال التدريب حيث يقوم المتعلم بملاحظة خبير أثناء أداء المهام. ويندرج هذا الأسلوب تحت أنواع التدريب أثناء العمل بواسطة أحد العاملين المعروفين بالكفاءة، لتعليم المتدرب من خلال المراقبة والمشاركة التدريجية في الممارسة العملية. ولهذا تعرف أيضا "بالتعلم من ذوي الخبرة". وبالطبع لا يوجد محتوى أو مخطط تدريبى، إلا أن الأهم من هذا أنه أسلوب لنقل المعرفة الضمنية والمهارات. والمشكلة فى هذا الأسلوب هى صعوبة إيجاد "نيللى"، وتحديد الحد الأدنى من مهاراتها، والتأكد من قدرتها ورغبتها على أداء المهمة المطلوب نقل معرفتها فى خطوات تفصيلية يمكن فهمها ومحاكاتها.

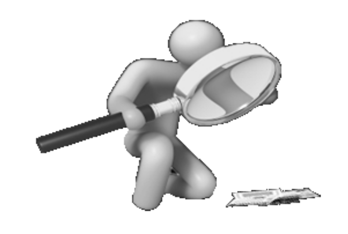
أسلوب دلفي Delphi Technique





ظهرت فكرة أسلوب دلفي كوسيلة للحصول على رأي الخبراء بدون وجودهم فى مكان واحد أو أتصالهم وجها لوجه. ويتم تنفيذ هذا الأسلوب في شكله الأساسى عن طريق الطلب من الخبراء الإجابة على الاستبيانات في جولتين أو أكثر من الجولات. بعد كل جولة، يلخص الميسر إجابات أو آراء الخبراء فى الجولة السابقة، وكذلك الأسباب التي قدموها لأحكامهم بدون ذكر أسماء. فى الجولة الثانية، يتم إرسال هذا الملخص الى الخبراء لمراجعة إجاباتهم السابقة في ضوء ردود الأعضاء الآخرين. وعادة ما تقل مجموعة الإجابات خلال هذه العملية، وتتجه المجموعة نحو الإتفاق على الإجابة أو الآراء. ويتم أخيرا إيقاف العملية بناء على معيار محدد مسبقا (مثل عدد الجولات، أو تحقيق توافق في الآراء، أو استقرار النتائج). وتقوم هذه الطريقة على مبدأ توحيد التفكير من خلال عملية مستمرة من التطور والمناقشة. ويفيد أسلوب دلفى فى استخلاص المعرفة بما فيها الضمنية، وتنقيح المعرفة، وتحويل المعرفة.

الاستعراض السريع للأدلة Rapid Evidence Review



الاستعراض السريع للأدلة هو وسيلة لاستعراض البحوث والأدلة عن موضوع معين. وفيه يتم استعراض ومراجعة ما تم إنجازه في مجال معين، ثم يتم تسجيل النتائج الرئيسية.

التمثيل المرئى Visualization



وهي الأساليب المستعان بها للتعبير عن التصورات والأفكار المختلفة وتدوينها. والتصور هو وسيلة لتقديم عروض ومناقشات أكثر كفاءة وفعالية، فالتمثيل المرئى يدعم الكلمة المنطوقة عن طريق عرض مرئي (النصوص، والصور، والرسوم، والكائنات الحقيقية أو المجسمة.. الخ). وتعتبر هذه الوسائل أدوات لتقديم العروض، وهى فى الوقت نفسه بطاقات وخرائط لتسجيل المناقشات.

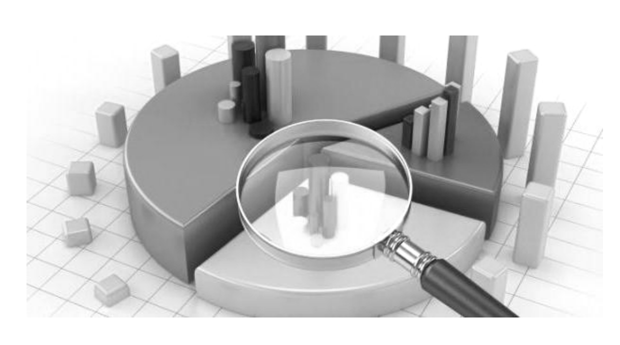
وفائدة التصور أنه:

- يجذب الإنتباه والتركيز الى النقطة التى يتم مناقشتها؛
- يجعل المحتوى أسهل فى التذكر؛
- يفرض على المتكلم أن يقوم بالإعداد المسبق واستخدام صيغة دقيقة، وهيكل منظم للعرض؛
- يقلل من الآثار الانفعالية في المناقشات الساخنة؛
- يستخدم كوثيقة عن طريق تسجيل العبارات، والأفكار، والنتائج، وقوائم ما يجب اتخاذه فيما بعد.

قواعد التمثيل المرئى

- **الكتابة بشكل مقروء:** تحقق من حجم الخط، وكثافتة، وتباين الألوان؛ والمسافة بين الحروف والكلمات.
- **استخدام الألوان بحذر:** استخدام لوحة أوراق بيضاء أو فاتحة، وبطاقات ذات ألوان فاتحة لاستخدامها على السبورة. استخدام أقلام سوداء لكتابة النص على السبورة، واستخدم الألوان للزخرفة.
- **اجعل الملصقات تشرح نفسها:** ضع عنوان ذو مغزى على القمة أو في الوسط. نظم العناصر على الملصق لتوجيه النظر. اتبع المثل القائل: "إذا لم تنجذب العين، فسوف تستمر الأقدام فى السير".
- **استخدام لغة بسيطة.** تجنب المختصرات.
- **قم بفحص معدات العرض قبل الاجتماع:** تحقق مما إذا كانت تعمل جيدا. تحقق من وضوح التصور.

دراسة الحالة Case Study



دراسة حالة هى الفحص المكتوب للمشروع أو أحد أجزاؤه. ولدراسة الحالة بناء وشكل واضح للتوثيق يبرز المعلومات الكمية والنوعية الرئيسية المستخلصة من المشروع. وغالبا ما يتم نشر دراسات الحالة لجمهور متفتح الأفق، لذلك من المفيد وضع المعلومات الأكثر فائدة والقابلة لإعادة الاستخدام فى المقدمة.

التلقين والتلقي Briefing and Debriefing



يستخدم التلقين لتعريف العاملين والمستشارين بأحدث المعلومات، أو تلقينهم التعليمات النهائية قبل التنفيذ، ويقابلها تلقى ملخص النتائج. وتستخدم لإعلام صناع القرار بمواقف محددة، أو بنتائج التقييم أو الدراسات وما يرتبط بهم من توصيات. ومذكرة الإحاطة هى الأساس فى جميع أشكال التلقين والتلقي، سواء كانت شفاهة أو مكتوبة، وجها لوجه أو عن بعد.

ينبغي أن تكون المذكرة:

- **مختصرة:** صفحة أو صفحتين؛
- **محددة:** باستخدام كلمات قليلة ذات معنى؛
- **واضحة:** بسيطة وفى الصميم؛ اجعل القارئ فى أقصى درجات التركيز الذهني؛
- **صادقة:** يجب أن تكون المعلومات في مذكرة الإحاطة دقيقة وسليمة ويمكن الاعتماد عليها؛

هيكل مذكرة الإحاطة

وتشتمل المذكرة على الغرض، ملخصا للوقائع/الحقائق، والاستنتاج. وتضم أقسام المذكرة:

- الموضوع: عبارة موجزة تصف الاقتراح أو الغرض أو المشكلة.
- الخلفية: التفاصيل التى يحتاجها القارئ لفهم ما يلي.
- الحالة الراهنة: وصف لمن يرتبط بالموضوع، وما يحدث الآن.. الخ.
- الاعتبارات الأساسية: موجز للحقائق الهامة وما يجب أخذه فى الاعتبار.
- الخيارات: بما في ذلك الإيجابيات والسلبيات، أو ما سيحدث بعد ذلك.
- الخاتمة و/أو التوصيات: واضح ومباشر ومدعومة بالحقائق التى سبق طرحها.

التيسير Facilitation



التيسير هو فن توجيه عملية المناقشة في مجموعة. والميسر هو المسئول عن تخطيط وتنفيذ العمليات المناسبة، أما المجموعة المعنية (أصحاب الخبرة) فهى المسئولة عن المحتوى من خلال مساهمتها بالخبرات. ويجب أن تكون عملية التيسير اقتصادية (موجه نحو الهدف، وتتسم بكفاءة استغلال الوقت)، وأن تضمن احترام متطلبات جميع المشتركين (إفساح المجال لأصوات جميع من في مجموعة، وإتاحة مناخ مناسب ليستمع المشاركين لبعضهم البعض، والسعي لاتخاذ القرارات التي يدعمها الجميع وتعود ملكيتها إليهم). وشروط نجاح التيسير هي: الانفتاح والمشاركة، وتحقيق الفائدة للجميع، واختيار الميسر بناء على كفاءته، وحياده، واستقلاله، ومصداقيته.

أهم ما يجب مراعاته؟

١. ناقش الموضوع الذي تم تكليفك به مع صاحب الحدث (المؤتمر، ورشة العمل..). يجب أن تبدأ بتكوين صورة واضحة عن النتائج المتوقعة، ومن ثم اختيار الأساليب المناسبة.
٢. يبدأ التيسير الناجح مع الإعداد للحدث. تأكد من أن البرنامج يلبي توقعات كلا من صاحب الحدث والمجموعة المعنية.
٣. حدد عملك فى ما هو ممكن، وإذا لزم الأمر، قم بإعادة التفاوض فيما تم تكليفك به.
٤. ابدأ الحدث بالاتفاق مع المشاركين (على الهدف، والبرنامج، والإطار الزمني، والأدوار، والإجراءات).
٥. التزم بدورك (كمدير للعملية) واحترم دور المشاركين (كخبراء فى المحتوى).

التوجيه Mentoring



الموجه هو شخص من ذوي الخبرة لديه القدرة، والرغبة، والوقت لتعليم أو تدريب أو توجيه شخص آخر ذو معرفة أقل في مجال معين، بغض النظر عن العمر أو الجنس، أو الخبرة في مجالات أخرى غير ذات صلة. قد تكون أم لأربعة أطفال معلمه للآباء الشباب، أو أن يكون شابا موهوبا فى الحاسب موجها لكبار العاملين، أو أن يكون كبير الخبراء مدربا لصغار العاملين. ويهدف التوجيه إلى:

١. تنمية المهارات
٢. تعزيز فهم المنظمة وثقافتها
٣. التطوير الوظيفي.

كما يوجد أيضا التوجيه التقليدية (ذو الأدوار الثابتة للمعلم والمتعلم)، وتوجيه الأقران/الزملاء (الذي يتم فيه تبادل الأدوار)، وتوجيه فريق (الذي يتميز بالبناء الشبكي).

كيفية التنفيذ

استخلص أفكارك من تجاربك السابقة كموجه أو خبير (المستفيد). ما هي الخبرات المتميزة التي اكتسبتها؟ ما أسباب نجاحها؟ راجع مفهوم التوجيه (كجزء من إدارة المعرفة) فى منظمتك: ما هي المعايير المقبولة؟

١. قم بتحديد أهداف عملية التوجيه. حدد توقعات المستفيدين وأنماط تعلمهم المفضلة، ووضح مفهوم الموجه.
٢. قم باختيار الموجه المناسب. بناء على المعرفة والخبرة والمهارات من جهة، والعلاقة الوطيدة بين الموجه والمستفيد من جهة أخرى. رئيسك قد لا يكون أفضل موجه بالنسبة لك.
٣. ضع خطة التوجيه، تتخللها فترات لأي حالات طارئة.
٤. حدد أهداف كل اجتماع. راعى التركيز على المواقف والأسئلة الخاصة بالخبرة، وليس على تجربة الموجه.
٥. يتم إنهاء عملية التوجيه عندما نشعر أننا أصبحنا أقوياء فى الخبرة بما فيه الكفاية.

تحليل سووت (SWOT) أو التحليل الرباعى

Strengths

Weaknesses

Opportunities

Threats

تحليل سووت هو أداة تستخدم للتخطيط الاستراتيجي عن طريق تقييم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمشروع. وهو أحد أشهر أدوات التخطيط ويتم فى هذا التحليل متابعة العوامل الداخلية والخارجية للمشروع بهدف التوصل الى فهم واضح لما يجري في المشروع والسياق المحيطة به. كما أنها تمكن المشاركين من التقاط أنفاسهم، والتوصل الى أحكام، ومشاركة الأفكار والرؤى حول الجوانب الأربعة المذكورة من أجل بلورة التصور المشترك. وكلمة SWOT اختصاراً للكلمات Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. وتقسم تلك الأداة العوامل إلى عوامل سلبية أو إيجابية. إن كانت سلبية عالجتها وإن كانت إيجابية استغلتها.

ولفهم كيفية إجراء هذا التحليل علينا بداية أن نفهم مكوناته الأربع الأساسية والتي يمكن شرحها كالتالي :

العوامل الداخلية ويمثلها ببساطة نقاط القوة والضعف التي تقع في نطاق سيطرة المنظمة.

١. **نقاط القوة:** نقاط قوة أي منظمة هي عبارة عن مصادرها وقدراتها المتوافرة والتي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، والمثال على هذه النقاط :
   - براءات الاختراع التي تنفرد بها المنظمة.
   - علامات تجارية مميزة وقوية.
   - سمعة جيدة لدى الجمهور.
   - شبكة نشر واتصال واسعة.

٢. **نقاط الضعف:** هي العوامل الداخلية التي تؤثر سلباً على نشاط المنظمة، فالغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها المنظمة مثل:

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالمنظمة.
- علامات تجارية ضعيفة.
- سمعة تجارية سيئة بين الجمهور.
- شبكة نشر واتصال هشة.

العوامل الخارجية وهي الفرص والتهديدات والتي ليس للمنظمة تأثير عليها، ولكن يمكن أن تستغل في صالح المنظمة فتصبح فرصة أو تستخدم ضدها فتصبح تهديداً.

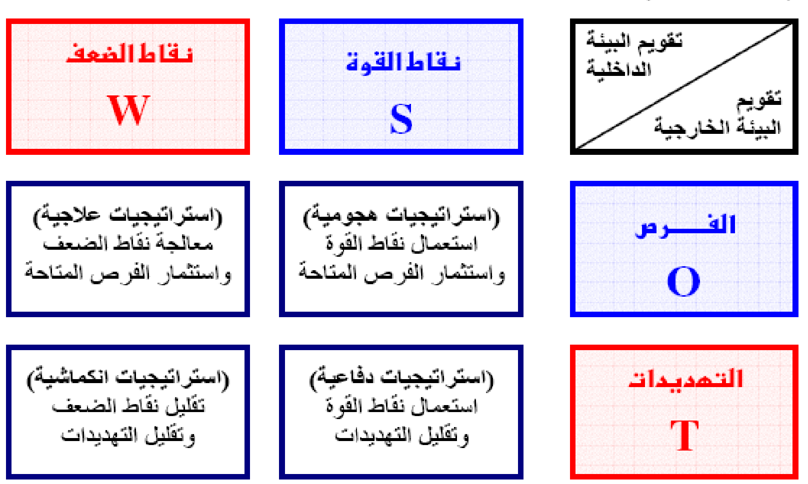
٣. **الفرص:** هي العوامل الخارجية التي تصب في مصلحة المنظمة مثل وجود الدعم الحكومي أو سهولة إيجاد التقنية وتطبيقها مثل:

- حاجات ومتطلبات الجمهور التى لم يسبق لأحد من المنظمات أن قام بتلبيتها.
- التوصل إلى تكنولوجيا جديدة.
- انخفاض في المعوقات التي تحيط بالمشاريع.
- إزالة لبعض المعوقات القانونية أو تسهيل إجراءات التعامل من قبل الدولة مما يسمح بمشاركة المزارعين، أو تحسين إنتاجهم أو تسويقه.

٤. **التهديدات:** أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وبعض الأمثلة على هذه التهديدات هو كالآتي:

- تغير أذواق المستهلكين مبتعدين فيه عن المنتجات التي تدعمها المنظمة.
- دخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه المنظمة إلى السوق الذي تتعامل فيه.
- قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.
- زيادة تعقيد إجراءات أو شروط الائتمان أمام المزارعين مما يعيق مشاركتهم.

يوضح الشكل التالي تحليل لمصفوفة المتغيرات الأربعة (SWOT) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات. كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف).



كيف يمكن الاستفادة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية

لا يتوجب على المنظمة أو المشروع ملاحقة الفرص المربحة بشكل دائم، بل ربما يكون لدى المنظمة أحيانا فرصة إيجاد ميزة تنافسية لها عن طريق إيجاد تناغم ما بين عنصر من عناصر القوة لدى المنظمة (مصادرها) مع فرصة مميزة تلوح في الأفق مما ينتج عنها نجاحات باهرة. وفي بعض الحالات نجد أن المنظمة تحاول التغلب على نقاط ضعف موجودة بهدف العمل على استغلال فرصة قادمة لا مجال للهرب منها.

لتطوير استراتيجيات تستفيد من المعلومات المستقاة والمستفادة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يتم العمل على تجهيز مصفوفة لهذه النقاط. ومصفوفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات يمكن تمثيلها بالشكل التالي :

- إستراتيجية نقاط القوة والفرص : تقوم هذه الإستراتيجية على متابعة الفرص الموجودة في السوق والتي تتوافق مع نقاط القوة الموجودة لدى المنظمة.
- إستراتيجية نقاط الضعف والفرص : مبادئ هذه الإستراتيجية الأساسية هي التخلص من نقاط الضعف من أجل متابعة الفرص.
- إستراتيجية نقاط الضعف والتهديدات : تقوم هذه الإستراتيجية على استكشاف الطرق التي تمكن المنظمة من استخدام نقاط القوة لديها في سبيل تخفيف نسب تعرضها للتهديدات الخارجية.
- إستراتيجية نقاط الضعف والتهديدات : المبادئ العامة لهذه الإستراتيجية هو إيجاد خطة دفاعية يكون الهدف منها منع نقاط ضعف المنظمة من خلق حساسية عالية جدا لتأثير التهديدات الخارجية القادمة من البيئة الخارجي.

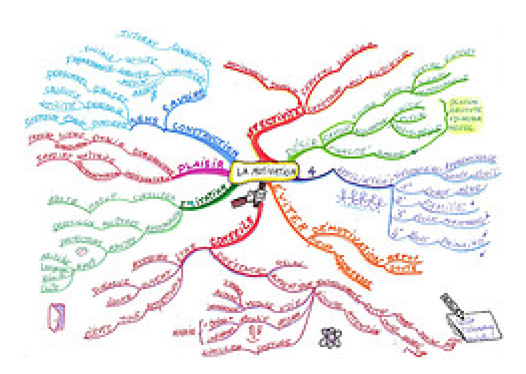
كيفية التنفيذ

١. تأكد من أن الغايات المستهدفة واضحة للجميع.
٢. ارسم شبكة المربعات الأربعة لتحليل سووت (الماضي والمستقبل؛ السلبية والإيجابية).
٣. قم بملء مربعات الشبكة وفقا لهذا الترتيب:
   أ. القوة/ النجاح
   ب. نقاط الضعف/ فشل
   ج. الفرص
   د. التهديدات.
٤. تأكد من مناقشة جميع الخبرات بشكل جدى.
٥. قم بتشجيع الأطراف على التعليق على مساهماتهم، وقم بتوضيح الأسئلة المطروحة للإستيضاح.
٦. إبدأ بتسجيل وجهة النظر المشتركة أولا، وقم بتأجيل مناقشة الآراء المتناقضة في وقت لاحق.
٧. متابعة: قم بتحويل النتائج الي عملية للتخطيط.

الخرائط الذهنية Mind Maps

الخرائط الذهنية هي طريقة لتوليد وتنظيم الأفكار، والتى يمكن استخدامها فى العديد من المواقف مثل:

- وضع الأهداف الشخصية
- حل المشكلات
- كتابة خطط الأعمال
- توليد الأفكار
- تحسين قراءة الموضوعات وتذكرها
- الدراسة للامتحانات
- تعلم اللغات



يعتمد تنفيذ هذا الأسلوب في الأساس على وضع صورة تمثل موضوع الخريطة الذهنية في مركز لوحة ورقية. ثم يتم كتابة كلمة واحدة تصف مفتاح الموضوع الخاص بك. بعد ذلك يتم رسم الفروع التى تؤدي للخروج من الموضوع المركزي الذي تمثل الإرتباطات الرئيسية التي تأتي من التفكير في المسألة موضوع الفحص. ثم يتم رسم ارتباطات فرعية أخرى من الارتباطات الرئيسية .. وهكذا.

يتم رسم الفروع لتشبه الأفرع الطبيعية للأشجار، وأن تخرج فى حرية من اصولها بدلا من اتباع أشكال الهياكل التنظيمية الجامدة. ويتم إضافة كلمة واحدة فقط لكل فرع، كماتستخدم الألوان والصور لتنشيط الذاكرة والتخيل.

تفاصيل تنفيذ أسلوب رسم خرائط الذهنية

١. احضر ورقة عادية وضعها بالعرض، واحضر أيضا أقلام ملونة أو أقلام الرصاص.

٢. الخرائط الذهنية هى تمثيل مهمة أو فكرة في شكل رسومى مدعم بالحد الأدنى من الكلمات. فهي تعتمد على الصور والكلمات المفتاحية التي تعمل بمثابة محفزات. قم برسم الشكل أو وضع الصورة التي تمثل المفهوم المركزي لخريطتك الذهنية في وسط الصفحة.

٣. استخدام الألوان في جميع رسوماتك، حيث أن الصور والألوان تحفز الإبداع والخيال.

٤. أكتب الكلمة المفتاح التي تمثل الفكرة المركزية. استخدام كلمة مفتاحية واحدة فقط في كل سطر، فهى تساعدك في العثور على جوهر الموضوع، حيث أن العبارة أو الجملة تحصر المعنى فى منطقة محدودة جدا. كما أن استخدام كلمة واحدة في السطر يعطيك الحرية لاكتشاف أكبر قدر ممكن من العلاقات الإبداعية لكلمتك الرئيسية. عندما تبدأ فى رسم أول خريطة، فإن إغراء استخدام عبارات كاملة يكون هائلا، ولكن يجب أن تحاول دائما تقصير العبارات الى كلمة واحدة.

٥. ما هي المفاهيم الرئيسية أو الأفكار التي يمكن استخلاصها من الصورة والكلمة المفتاح التى وضعتها في منتصف الصفحة؟ قم برسم ٥–٩ فروع سميكة تخرج من الصورة/الكلمة المركزية الأساسية. كل من هذه الفروع يمثل فكرة فرعية، حيث ستبدأ فى التفكير فى صورة وكلمة مفتاحية لكل منها.

٦. إنظر إلى الأفرع الرئيسية، وفكر فى البحث عن علاقات فرعية لكل منها. قم برسم فروع أصغر تبرز من الفروع التي تنبع من الفكرة الرئيسية لاستيعاب العلاقات الجديدة التي تضعها. ثم قم بربط فروع المستوى الثالث من نهايات الفروع الفرعية، وهكذا.
٧. إجعل الفروع تنحنى وتنساب.
٨. استخدام الصور في أنحاء الخريطة، فالصور تجعل الخريطة الذهنية أكثر إثارة للاهتمام، أسهل فى التذكر، إضافة إلى أنها تولد تصورات أكثر بكثير من الكلمات.

ما يجب وضعه في الاعتبار:

- لا تتقيد بشكل محدد، يمكنك أن تبتكر شكلا خاص بك، فالمهم أن تكون الأفكار متصلة ببعضها البعض، متفرعة من بعضها البعض. أما كيف تتفرع أو ما هو الشكل الذي تضع فيه الأفكار المتفرعة مباشرة من الفكرة الرئيسية فهو من إبداعك.
- إذا كنت تخطط لكتابة تقرير عمل، ثم خطر على بالك فجأة أن عليك أن تغسل الأطباق (مثلا)، فارسم فرعاً واكتب فيه (الأطباق) وانتقل للفكرة التالية. إذا لم تفعل ذلك. فإن فكرة الأطباق ستظل مكبوتة في عقلك وتدور فيه بشكل يمنعك من التركيز في الأفكار الأخرى التي لها علاقة حقيقية بالموضوع.
- إذا مر عقلك بحالة تجمد، وشعرتَ بتباطؤ تدفق الأفكار أو أنه لا يوجد لديك المزيد من الأفكار لتضيفها، فلا تفزع، وأبقِ يدك في حركة مستمرة. ارسم دوائر وأفرع فارغة، أو أرسم خطوطاً جديدةً على الخطوط الموجودة أصلاً، أو قم بتغيير اللون، فذلك يساعدك على شحن طاقة العقل ويدفعه لإنتاج المزيد من الأفكار.
- إذا وجدتَ وأنت تكتب علاقة بين الأفرع المختلفة بشكل فوري، أو وجدتَ فكرة واحترت في الفرع الذي يجب أن تضع الفكرة تحته، فلا تعيد بناء ما كتبت، فالترتيب يبطئ تدفق أفكارك، ستقوم بترتيب الأفكار لاحقاً. يمكنك وضع علامة سريعة، وتذكر أنه يمكنك دائماً إدراج الأفكار مباشرة تحت النقطة المركزية الرئيسية دون أن تضيع الوقت في تنظيمها.
- تختلف العقول البشرية عن بعضها البعض، لذا ستدهش من اختلاف طرق التخطيط لنفس الموضوع من قبل الآخرين، حتى بين الإخوة أو أقرب الأصدقاء، وهذا في الواقع يجعل ما تقدمه شيئاً متجدداً وجميلاً في كل مرة.

العصف الذهني Brain Storming



جعل العصف الذهني من الممكن توسيع أفق الفرد للخبرات المتاحة، والأفكار والآراء بسرعة وبأقل جهد. ويعتمد تطبيق هذه الطريقة في مجموعات وفي ورش العمل على جمع الأفكار أو المقترحات غير المنقحة. لهذا فهى تستخدم بصفة خاصة في بداية الاجتماعات أو ورشة العمل من أجل الحصول على فكرة عامة عن الخبرات المتاحة أو

الأفكار ليتم البناء عليها. وتستخدم جلسات العصف الذهني من أجل حل المشاكل، والتوصل الى المنتجات المستحدثة، وتحسين أنماط الاتصالات، وتحسين خدمات العملاء، وجدولة المشاريع، ووضع الميزانيات، الخ.

الخطوات الأساسية لإجراء جلسة العصف الذهني

سنعرض فيما بعد عدة إجراءات أو أشكال لجلسات العصف الذهني، إلا أن معظمها يشترك فى الخطوات الأساسية التالية:

١. **تحديد المشكلة بوضوح:** ينبغي أن تصاغ المشكلة في شكل سؤال. وينبغي أن تكون موجزة وفى صميم الموضوع، دون أي معلومات غير الضرورية. كمثال لهذه الأسئلة: كيف يمكننا تعزيز منتجاتنا الجديدة بشكل فعال؟ أو ما هو المحتوى الذى يجب أن يشمل عليه موقعنا على الإنترنت؟ وإذا كانت المشكلة كبيرة جدا يمكن تقسيمها إلى الأسئلة أصغر وأكثر سهولة.

٢. **ترشيح ميسر لإدارة العملية:** يجب أن يكون الميسر على بينة من السلوكيات والمشاكل التي تنتقص من فعالية العصف الذهني مثل الخوف من النقد، والعوامل المعيقة لتدفق الأفكار وغيرها، كما يحب أن يكون قادرا على إدارة عملية بحساسية لضمان أن جميع المشاركين يمكنهم الإسهام فى العملية.

٣. **إختيار ٥ الى ١٠ مشاركين:** يتم تحديد مجموعة المشاركون بحيث تشمل الأفراد ذوى الصلة بعلاج المشكلة، وكذلك من يتم دعوتهم من الخارج ولهم علاقة بهذا المجال ولديهم دراية بالموضوع. إذا زاد العدد، يمكن تقسيم المشاركين إلى مجموعات من خمسة إلى عشرة لأنها عادة ما تكون أكثر فعالية من المجموعات الكبيرة. يتم ترشيح فرد لتدوين الملاحظات لضمان تجميع الأفكار.

٤. **وضع زمن محدد للجلسة (١٥ – ٢٥ دقيقة):** قد تحتاج المجموعات الكبيرة وقتا أطول لإتاحة فرصة المساهمة للجميع. أو يمكن كبديل لذلك، تحديد عدد الأفكار (على سبيل المثال ٣٠ فكرة).

٥. **إدارة الدورة:** يبدأ الميسر الدورة بعرض المشكلة وطلب طرح الأفكار. إذا وجد الميسر أي تردد في مستهل الأمر، يمكنه تنشيط العملية باقتراح فكرة أو اثنين. يقدم كل المشاركين أفكارهم، حيث يتم تسجيلها إما على السبورة الورقية أو على شاشة العرض. ارفض أي تعليق على الآراء التى سبق أن قدمها المشاركين. اطرح السؤال "ما هى النقاط الناقصة؟"

٦. **المناقشة النهائية:** عند انتهاء الوقت، يقود الميسر الجلسة لمناقشة الأفكار المتولدة. يتم ربط الأفكار المتماثلة أو المتكاملة إذا تطلب الأمر. يتم حذف الأفكار المكررة، والأفكار غير القابلة للتطبيق. يمكن بعد ذلك مناقشة الأفكار المستخلصة، أو ترتبها وفقا لمعايير متفق عليها مثل الموارد المطلوبة لتنفيذها، أو النتائج المتوقعة منها .. الخ. اجعل المشاركين يشعرون القيمة المضافة للتبادل الأفكار في سياق أوسع. شاركهم فى اتخاذ قرار بشأن مزيد من الخطوات.

العوامل الرئيسية لنجاح العصف الذهني

وجود خطة أو هدف محدد تم عرضه بشكل جيد، ووجود "مبادئ توجيهية للاجتماع" متفق عليها ويلتزم بها المشاركين، ومعرفة الأسلوب المناسب للعصف الذهني الواجب استخدامه سيجعل اجتماعات الإبداع وصنع القرار أكثر فعالية.



وهناك العديد من الأساليب لتبادل الأفكار، ولكن أيا كان النهج الذي تستخدمه، هناك عدة عوامل رئيسية تميز جلسة العصف الذهني الناجحة عن تلك ذات النتائج المتواضعة.

١. **عرض الموضوع أو المشكلة أو التحدي بشكل صحيح.** من أجل الحصول على الأفكار الصحيحة، يجب التأكد من عرض الجوانب الصحيحة للمشكلة بوضوح ودقة للمشاركين، وإلا فقد ينتهي الأمر بطرح كثير من الأفكار التي لا تحل المشكلة فعلا. من المهم جدا أن تبين بوضوح نوع الأفكار المطلوبة بدون المبالغة فى التقييد الذى يجعل المشاركين عاجزين عن الإبداع. والمشكلة الأكثر شيوعا هى عرض التحدي بشكل غامض. مثل المدير الذي يبحث عن أفكار لتحسين منتج ما لجعله أكثر جاذبية لشباب العملاء. في كثير من الأحيان يعرض المشكلة فى صيغة: "مطلوب أفكار للمنتج الجديد"، أو "مطلوب تحسين المنتج". مثل هذه الصياغة الغامضة تشجع توليد أفكار غامضة.

٢. **لا إسكات!** يحدث الإسكات عند توجيه انتقاد لفكرة أو لشخص يساهم بفكرة. يمكن يكون الإسكات واضحا، مثل "هذا هو أغبى فكرة سمعتها الى الآن!"، أو أن يكون خفيا، مثل "من المستحيل توفير ميزانية لتنفيذ ذلك." وبغض النظر عن الشكل، فإن الإسكات يتسبب فى تحول سلبى لجلسة العصف الذهني بطريقتين. فأولا، يجعل الشخص الذي ساهم في فكرة يشعر بالحرج. ونتيجة لذلك، فمن غير المرجح أن يسهم بأفكار أخرى في الجلسة. وثانيا، فأن الإسكات يوجى للمشاركين الآخرون بأن الأفكار غير العادية ليست موضع ترحيب. ونظرا لأن أكثر الأفكار الإبداعية هي أيضا أفكار غير عادية، فإسكات شخص واحد يمنع المشاركين من تقديم الأفكار الإبداعية.

٣. **تنوع المشاركين.** كلما تنوعت خلفية المشاركين، كلما أتسع نطاق التفكير الإبداعي، وكانت الأفكار المتولدة أكثر إبداعا. والخطأ الشائع للمديرين مثلا عندما يكونون بحاجة إلى أفكار تسويقية، يقومون بدعوة العاملين فى قسم التسويق لتبادل الأفكار. هؤلاء الأفراد يعملون معا في كل وقت، ولديهم خلفيات متشابهة، ويعرفون الكثير عن التسويق. ونتيجة لذلك، ستكون أفكارهم في نطاق محدود. الجمع بين أكثر من عشرة أشخاص من عشرات الإدارات هو أسلوب أفضل بكثير لتوليد مجموعة كبيرة من الأفكار الإبداعية.

٤. **الميسر المتحمس.** الميسر هو الشخص الذي يدير جلسة العصف الذهني. وهو عادة ما لا يساهم بالأفكار، ولكنه يعيد عرض الأفكار، ويشجع المشاركة، ويمنع إسكات، ويراقب الوقت، ويوجه الجلسة. والميسر الجيد لديه حس الفكاهة، وموهبة تشجيع الأفراد على المساهمة في الأفكار والإبداع في تفكيرهم. والميسر الجيد يساعد على استكمال الأفكار، ويشجع الأفكار الجامحة لأنه يعرف أن الأفكار الجامحة تشجيع التفكير الجامح الذي يولد الأفكار الإبداعية. وعلاوة على ذلك، فما يبدو في البداية كفكرة مجنونة، قد يتحول مع التفكير إلى فكرة خلّاقة. وبهذه المناسبة، إذا كان الميسر والمشاركين من نفس المنظمة، ينبغي ألا يتم اختياره من أعلى التسلسل الهرمي. فمثل هذا الميسر قد يجعل المشاركين مترددة في المخاطر باقتراح فكرة غير مألوفة أو جامحة.

٥. **البيئة المواتية بدون مقاطعة.** يجب تجنب عقد الجلسة فى بيئة غير مريحة مثل الغرف الضيقة، ومقاطعة مكالمات الهاتف المحمول، ودعوة السكرتاريا لرؤسائهم خارج الغرفة. كل ما يشابه هذا لا يقاطع جلسة العصف الذهني فقط، ولكنه يقطع أيضا استمرارية التفكير للمشاركين. يجب أن يطلب من المشاركين إيقاف هواتفهم، وإبلاغ تابعيهم بعدم المقاطع. يجب أن إيجاد مكان متسع يكفي لاستضافة المجموعة بطريقة مريحة. وينبغي توفير المياه والمشروبات.

أسباب فشل العصف الذهنى

كثيرا ما يفشل هذا النوع من الاجتماعات نتيجة لعوامل مختلفة، مثل:



- الأهداف غير واضحة أو غير محددة
- المشاركة غير منظمة أو تفتقد الحماس
- الفشل في تدوين الملاحظات
- الصراعات بين أعضاء الفريق
- وجود أو هيمنة شخصيات قوية أو متعجرف على الموضوع
- "النظام الطبقي" التسلسل الهرمي في الاختيار
- الإدارة الجزئية للجلسة من مختلف صانعي القرار
- أعراض ظاهرة "المستورد – لم يخترع هنا"

الإساليب المختلفة للعصف الذهني

من أهم قواعد التيسير: "**إن الهدف يحدد الأساليب**". وينطبق هذا بطبيعة الحال على العصف الذهني. وقد يكون ضيق الوقت أحيانا هو الاعتبار الأكثر أهمية، وأحيانا يكون الهدف هو التوصل إلى العديد من الإجابات الإبداعية، وأحيانا يكون الهدف العملية الاجتماعية. وتبعا للحالة يمكن الاختيار من بين العديد من أساليب العصف الذهني المختلفة التي يمكن استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة في وقت قصير.

فى الشكل التقليدى للعصف الذهني يتم دعوة المشاركين للمساهمة بأكبر عدد ممكن من الأفكار. ومع ذلك، فمن المفيد عند التخطيط لجلسات العصف الذهني ضبط ثلاثة متغيرات بدقة للبقاء في حدود المهلة الزمنية، وللحد أيضا من عدد من البطاقات. وينبغي أن يكون لجلسة العصف الذهني هدف؛ وتبعا لهذا الهدف، قد تستمر الجلسة لفترات أقصر أو أطول حسب ما تم عدد الأفكار الذي تم جمعه. هذه المتغيرات الثلاثة هي:

س = عدد المشاركين فى كل مجموعة للعصف الذهني

ص = عدد الدقائق المسموح بها للتفكير والكتابة

ع = عدد الإجابات لكل مجموعة

١. **العصف الذهني بقيادة الميسر**

- **الهدف:** تجميع عدد من بطاقات الأفكار في مجموعات.
- **الإجراء:** اسأل سؤال واضح. إعطاء المشاركين وقت لكتابة أفكارهم على بطاقات. جمع كل البطاقات ثم أخلطهم، ثم قم بتشكيل مجموعات منطقية من الأفكار بمساعدة المشاركين.

- **الإجراء البديل:** خذ بطاقة واحدة أولا، وقم بقراءتها. قم بتثبيتها على السبورة. اطلب من المشاركين بطاقات اخري تحمل نفس المضمون أو تتشابه معه، وهكذا حتى تتشكل مجموعة الأفكار الأولى. اسحب البطاقة الثانية، وهكذا حتى تتشكل كل المجموعات بانتهاء كل البطاقات.

٢. **المشاركين يقومون بتصنيف البطاقات**

- **الهدف:** تجميع عدد كبير من بطاقات وفي نفس الوقت يتواصل المشاركين مع بعضهم البعض. ويحقق هذا الأسلوب ميزة إضافية هى تنشيط المشاركين وتبنيهم للنتيجة.
- **الإجراء:** يتم تخطيط جلسة العصف الذهني بحيث تحقق عدة أغراض (حفلة على سبيل المثال: طعام، وترفيه، وزينة). يكتب جميع المشاركين بطاقات، ثم يتم تقسيمهم إلى أربع مجموعات. يأخذ كل فريق مجموعة من البطاقات، ثم يقوم بتصنيفها ولصقها على اللوحة. يقوم كل فريق بعرض البطاقات التي قامت بتصنيفها في جلسة عامة. من المستحسن أن يكتب المشاركين أسمائهم على البطاقات لتيسير الإجابة على الأسئلة المتعلقة بها إذا تطلب الأمر.

٣. **طريقة قائمة المراجعة**

- **الهدف:** الحصول على مجموعة شاملة من الأفكار المتشابهة في وقت قصير.
- **الإجراء:** يقوم المشاركين بكتابة الأفكار على ورقة. يحدد كل مشارك أكثر أفكاره أهمية، ويقوم الميسر (أو السكرتيرة) بكتابة ذلك على بطاقة أو على السبورة الورقية (في شكل قائمة أو خريطة ذهنية). يقوم المشاركين الآخرين الذين لديهم نفس الفكرة بالإسهام بأفكار مشابهة من قائمتهم، وبهذا سيتم ذكر الأفكار الجديدة فقط. يقوم الميسر بجمع الأفكار حتى يتم استنفاد جميع القوائم أو حتى يتم تجميع عدد محدد سلفا من الأجوبة.

٤. **دائرة تداول الأوراق The paper carousel**

- **الهدف:** جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار أو المقترحات المبتكرة في مجموعة.
- **الإجراء:** يكتب كل مشارك فكرة للردا على السؤال المطروح على الورقة، ثم يمررها إلى جاره الجالس على يمينه. يقوم الجار بقراءة الفكرة، ويكتب فكرة ثانية تحتها، وهلم جرا. عادة ما تكفى ٥–٧ خطوات قبل أن تنفذ الأفكار الإبداعية من المشاركين. عادة ما يجتمع المشاركين في مجموعات من ثلاثة أفراد مع أوراقهم، ويقومون باختيار أفضل ثلاثة إلى خمسة أفكار من بين ما يقرب من عشرين فكرة، ثم كتابة هذه الأفكار على بطاقات يقوم الميسر بجمعها. من عيوب هذا الأسلوب أن بعض الأفكار لن يتم تفسيرها، وسريعا ما سيتم تجاهلها.

٥. **أوراق الخريف**

- **الهدف:** تحرك المشاركون ووضع الكثير من الأفكار الإبداعية.
- **الإجراء:** يقوم المشاركون بكتابة فكرة على بطاقة الإجابة ردا على الأسئلة العصف الذهني وهم وقوف، ثم يضعونها على الأرض فى مكان ظاهر. يتحرك المشاركون في جميع أنحاء الغرفة

للإجابة على باقى الأسئلة بنفس الطريقة. يتم جمع البطاقات التى أصبحت مرتبة بالفعل مع غيرها من الأفكار ذات الصلة. تحفز هذه الطريقة المشاركين على التوصل الى أفكار جديدة مستوحاة أثناء قراءة البطاقات التي تم كتابتها ووضعها على الأرض.

٦. **العصف الذهني في مجموعات صغيرة**

- **الهدف:** تبادل المشاركون للخبرات والآراء حول أفكار محددة.
- **الإجراء:** يتم العصف الذهني في مجموعات من ٣-٥ مشاركين. يجيب المشاركين على سؤال العصف الذهني ويتبادلون الآراء. يتم كتابة الإجابات المنقحة على بطاقات. ينتج الاختلاف من خليط الأفكار والمناقشة التي تتيح الفرصة لترتيب الأفكار، وهو الإجراء الذي يتطلب وقتا أكثر نسبيا.

٧. **ملصق الدردشة**

- **الهدف:** جمع الأفكار في وقت واحد في عدة عناوين تحت مجموعة كبيرة.
- **الإجراء:** يتم تقسيم موضوع الاهتمام الي ٦-١٢ جزء (أو يعرض الموضوع من وجهات نظر مختلفة). يتم كتابة سؤال العصف الذهني لكل جانب على ورقة سبورة. يتحرك المشاركون ويقومون بكتابة أفكارهم واقتراحاتهم وإجاباتهم على المناسبة اللوحة. بعد نصف إلى ثلاثة أرباع ساعة، نحصل على ما لا يقل عن ١٠٠ اقتراحا موثقا.

وزن أو ترتيب الخيارات



بعد الحصول على عديد من الأفكار الإبداعية من المجموعة، يجب تخفيض عدد مناسب من الأفكار ليمكن للمجموعة أن تعمل عليها، ويعتبر تحديد الأولويات من أفضل الطرق للقيام بذلك. يمكن البدء فى عملية تحديد أولويات الأفكار المختلفة خلال عملية العصف الذهني بالفعل باستخدام إجراء مناسب مثل تشكيل مجموعات للمناقشة، أو تحديد عدد البطاقات التى يمكن أن يسهم بها الشخص الواحد.

١. **الوزن البسيط:** يؤدي العصف الذهني في كثير من الأحيان إلى عديد من الخيارات. والمطلوب في هذه المرحلة انتقاء الخيارات الأكثر أهمية من وجهة المجموعة. ويجب أولا أن تكون الخيارات المتاحة واضحة للجميع، ويجب على جميع المشاركين فهمها. يقوم الميسر بتوزيع بعض الملتصقات (ستيكرز) لكل مشارك، مع الحرص على يكون مع كل شخص عدد ملتصقات يعادل حوالى ثلث عدد الخيارات. لن يظهر إجماع الآراء واضحا إذا تم توزيع ملصقات كثيرة جدا أو قليلة جدا. من المهم أيضا أن يتفق للمشاركين بوضوح حول كيفية وضع الملصقات، أى هل ينبغي أن يتم تقييم مجموعات متناسقة من

الأفكار، أم تقييم كل فكرة على حدة؟ هل يجب إعطاء نقطة واحدة فقط لكل خيار (وضع علامة تدل على الأهمية)، أم عدة نقاط (إعطاء رقم من ١ – ٥ تبعا للأهمية)؟

إذا لم تتوفر ملتصقات، يمكن للمشاركين أيضا وضع علامات بالقلم. استخدام المشاركين للأحرف الأولى بدلا من وضع علامة على ما ينتقونه من خيارات سيمنعهم من المبالغة فى إعطاء وزن لا مبرر له لخيارتهم المفضلة.

٢. **التصنيف إلى رتب:** يقوم المشاركون بترتيب الخيارات من ١ إلى .... س. يمكن أن تتم هذه الخطوة من خلال مناقشة في جلسة مفتوحة، أو كمهمة للمجموعة حيث يطلب منهم التوصل إلى اتفاق. من المفيد أن نضع وزنا مبدئيا بسيطا من أجل ترتيب الخيارات، والذى يمكن للجماعة مناقشته وتعديله للمساعدة على ترجيح الخيارات فى حالة تساوى الدرجات.

٣. **قطف الكرز:** تناسب طريقة قطف الكرز الاستخدام مع أساليب "أوراق الخريف" أو " دائرة تداول الأوراق". يقوم المشاركين "بقطف الكرز" من بين الأفكار الموجودة على بطاقات الموضوعة على الأرض، أو من القوائم، وذلك لاستكمال العمل.

٤. **الأولويات المفتوحة أو مجهولة المصدر:** يخشى المشاركين عند طرح بعض الموضوعات أو تحت ظروف معينة التعبير عن آرائهم بصراحة، ويفضلون وضع نقاط لا تدل علي مصدرها. للتغلب على هذا الموقف، يمكن تغيير وضع لوحة تعليق البطاقات لتواجه الحائط بحيث تخفى ما يقوم به المشارك عندما يقوم بإعطاء نقاط الترجيح، وإعطاؤه فرصة التعبير عن رأيه أو تقييمه. وإذا تطلب الموقف أن يكون هذا الإجراء "سري للغاية"، يمكن استخدام صناديق الاقتراع (مظروف أو دوسيه ملفات يتيح للمشارك وضع الخيار بدون كشفه)، أو يمكن استخدام بطاقات الاقتراع التى يتم جمعها وتقييمها.

٥. **التفويض:** يمكن تفويض عملية إعطاء رتب للخيارات لصناع القرار أو الشخص المسئول، إذا اقتصر دور العصف الذهني على التوصل إلى الأفكار فقط. وهكذا يمكن تقديم الأفكار لتخضع لعملية التقييم تحت معايير رسمية وشفافة. وهي العملية التي يصعب تنفيذها في مجموعات كبيرة.

إمكانية تنوع طرق ترتيب الأولويات

هناك إجراءات أخرى كثيرة يمكن تصورها لترتيب الأولويات. فمثلا عندما تكون النتيجة المتوقعة واضحة يمكن اختيار الطريقة المناسبة. ومن الخيارات الممكنة:

- **توزيع مختلف الخيارات في أنحاء الغرفة:** يقوم المشاركين بانتقاء الخيار المفضل لديهم، وبعد ذلك يتم التعامل مع هذه الخيارات فقط. عندما يكون عدد المشاركين كبير، وعدد الخيارات قليل، من المناسب تشكيل مجموعات للعمل في نفس الوقت مع كل من هذه الخيارات. كما ينبغي تغيير تشكيل المجموعات (التى قامت بالتوصل الى الخيارات) قبل بداية العمل.
- **الإجراء متعدد الخطوات:** بعد كل جولة من التصويت، يتم التخلص من الخيار (أو خيارات) التى حصلت على أقل عدد من الأصوات.

- **في التجمعات الكبيرة،** يطلب من المجموعات الفرعية التي تتناول موضوع معين أن تتوصل إلى قرار مشترك حول الفكرة المفضلة لديهم.
- **يقوم المشاركون بتقييم الخيارات وفقا لقائمة من المعايير.** ولكن عندما تختلف نتيجة التقييم في المجموعات الصغيرة، لا بد التوصل إلى معايير جديدة. يحقق هذا الأسلوب شفافية نسبية ولكنها شديدة الصعوبة.
- **مشروع السوق:** يستخدم المشاركون نقود اللعب للتوصل إلى قرار عن المشروع الذي يريدون الاستثمار فيه. وبنفس الطريقة يمكن استخدام حبوب الفول، أو الخرز الملون، أو قطع الورق المقوى، أو الحصى بدلا من نقود اللعب.

الفصل الخامس: أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المستخدمة فى إدارة المعرفة

تشمل أدوات ووظائف تكنولوجيا المعلومات والاتصال المرتبطة بالعمليات الرئيسية لإدارة المعرفة:

- أدوات توليد المعرفة
- أدوات تخزين المعرفة
- أدوات استخدام المعرفة
- أدوات نقل المعرفة

تعرف أدوات إدارة المعرفة والتكنولوجيات بشكل عام على أنها "الأدوات التى صممت لتخفيف عبء العمل، والمساعدة على استغلال الموارد بكفاءة لإنجاز المهام الأكثر ملاءمة لها". من هنا نرى أنه لا يمكن للأدوات توليد أو إدارة المعرفة من تلقاء نفسها، ولكنها تحاكى وتيسير وتساعد الأفراد على إيجاد المعرفة الجديدة، والوصول إليها، وتوليدها، ونقلها، وأرشفتها، وأخيرا التخلص من المتقادم منها. وعادة ما يمكن استخلاص المعارف وتمثيلها في أنظمة تكنولوجيا المعلومات باستخدام أنواع مختلفة من أبنية المعرفة. ومن أكثر اللأبنية المعرفية شيوعا:

- بنيان الوثيقة: الأشكال، والقوالب، والتقارير، والرسوم البيانية، والخرائط، وواجهات التخاطب
- الصور: ملفات الصور والرسوم
- الفيديو: ملفات العروض والفيديو
- الأصوات والإشارات
- النصوص: النص المرسل أو النص التشعبي
- البيانات: البيانات العلاقية
- الحالات: دراسات الحالة، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة
- العمليات: المدرجات الهرمية، والموارد، وخصائص الأداء القابلة للتحليل
- النماذج: أطر والمحاكاة

الأدوات المستخدمة فى عمليات توليد المعرفة

أدوات التأليف

إنشاء أو تأليف وثائق المعلومات والمعرفة جزء لا يتجزأ من واجب معظم أفراد المنظمة. وتشمل أدوات التأليف:

- برامج معالجة النصوص والتحرير مثل MS Word و Excel MS والتي تستخدم لإنشاء الوثائق نصية المحتوى، وصحائف البيانات.
- برامج تحرير الوسائط المتعددة مثل ماكروميديا فلاش Macromedia Flash والتي تستخدم لإنشاء أو تحرير محتوى الوسائط المتعددة

- برامج تحرير صفحات الويب مثل فرونت بيج MS Front Page مما يسمح للمستخدمين بإنشاء وتعديل صفحات الويب ونشر المحتوى عبر الإنترنت
- برامج الرسوم مثل Adobe Illustrator الذي يستخدم لعمل الوثائق المطبوعة، والعرض على الجمهور
- برامج تحرير الصور مثل Adobe Photoshop الذى يساعدة على نشر الصور والرسوم المتحركة بطريقة سهلة على الويب.
- برامج تحرير الصوت لخلق مؤثرات صوتية، أو معالجة التسجيلات الصوتية
- نظم تحرير الفيديو مثل برنامج أدوبي بريمير Adobe Premiere الذى يساعدة في إعداد الفيديو لعرضه من خلال شبكة الإنترنت أو الشبكات الداخلية

أدوات اكتشاف المعرفة

اكتشاف المعرفة هو طريقة تضم مختلف الأدوات والمداخل المستخدمة لتحليل كل من البيانات النصية والرقمية. وأكثر التطبيقات التى ترتبط باكتشاف المعرفة شيوعا هي أدوات التنقيب فى البيانات Data mining.

وتيسر أدوات التنقيب فى البيانات عملية استخراج علاقات ومعلومات ذات معنى، من كم كبير جدا من البيانات التى لا توجد بينها علاقة ظاهرة. وأدوات التنقيب فى البيانات المتخصصة تساعد المديرين على تحاليل التنافسية، وتجزئة السوق، وتحليل الاتجاهات، وتحليل الحساسية والتنبؤات الأخرى المماثلة على أساس المعلومات المتاحة فى قاعدة البيانات الخاصة بمنظمتهم.

أدوات التقاط البيانات

تسمح تكنولوجيا التقاط البيانات للمستخدمين بنقل المعلومات بدقة وكفاءة إلى شكل مقروء آليا، على سبيل المثال معلومات المرتبات، أو الملاحظات المدونة عن أحدث اجتماع لمجتمع الممارسة. وعادة ما يقوم مصدر المعلومات بتحديد التكنولوجيا المستخدمة فى التقاط البيانات.

ويمكن استخدام تكنولوجيات التقاط البيانات فى الأشياء المادية، مثل الرموز الشريطية (البار كود) للتتبع السريع للمخزون. وقد ظهر في الآونة الأخيرة رمز الكود سريع الاستجابة QR كوسيلة شائعة لاستخراج البيانات. وتستخدم بشكل متزايد لأغراض تجارية.



البار كود

كود الاستجابة السريعة QR code

وتمثل محركات البحث العامة على شبكة الإنترنت الأساس فى التقاط البيانات (مثل محرك بحث جوجل الذى يتيح التعرف على تفاصيل استعلام المستخدم، وعرض الصفحات التى تعنى المستخدم والتي يمكنه استعراضها على شبكة الإنترنت).

أما بالنسبة للمواد المطبوعة، فيمكن استخدام تكنولوجيا التعرف الضوئي على الأحرف (OCR) لتحويل صور النصوص (المستندات الممسوحة ضوئيا) الى نص مقروء آليا.

الأدوات المستخدمة فى عمليات تخزين المعرفة

تشكل مستودعات المعرفة الأساس لتخزين واسترجاع كميات هائلة من المعلومات التجارية أو المعلومات السابقة، والتي يمكن أن تستخدم لاحقا كأساس للتنبؤات المستقبلية. وتسهم هذه التكنولوجيا والأدوات زيادة فعالية تكويد، وتخزين، وأرشفة المعرفة مع التركيز أيضا على جوانب هامة أخرى في عملية إدارة المعرفة مثل الجودة، وسهولة الوصول، وتمثيل المعرفة التي يتم تخزينها.

- **مستودعات البيانات** وهي العنصر الرئيسي في البنية التحتية لإدارة المعرفة. وتخزين البيانات في عدد من قواعد بيانات المنظمة. وتقوم مستودعات البيانات بمعالجة البيانات التي تم التقاطها من عدة تطبيقات، وتقوم بتنظيمها بطريقة تناسب منطق العمل، والتي يمكن الرجوع إليها مستقبلا.
- **مستودعات المعرفة** والتى يتم فيها تخزين المعرفة المتولدة من مجموعة كبيرة من قواعد البيانات منها: مستودعات البيانات، إجراءات العمل، المقالات الإخبارية، وقواعد البيانات الخارجية، وصفحات الويب والأفراد (مثل الوثائق .. وغيرها).
- **تجمعات بيانات** وهى تمثل نظم قواعد بيانات متخصصة على نطاق صغير جدا، فهى نظام لقاعدة بيانات منتظمة وقابلة للبحث، يتم تنظيمها وفقا لاحتياجات المستخدم.
- **مخزن البيانات** هو قاعدة بيانات تستخدم في المقام الأول كمكان لتخزين المعلومات، مع الحد الأدنى من وظائف التحليل أو الاستعلام.
- **نظم إدارة المحتوى والوثائق** والتى تتكامل فيها وظائف استرجاع النص الكامل، وإدارة الوثائق، وتطبيقات النشر.

تقنيات تنظيم المعرفة

تسمح تكنولوجيا تنظيم المعرفة بتحسين فرص الوصول الى مصادر المعرفة داخل المنظمة، وتيسر استرجاع المعرفة.

- **الخرائط الموضوعية** وهي حل متقدم لمشكلة بناء وتخزين وتمثيل المعرفة داخل المنظمة.
- **خرائط المهارات** وهي امتداد لخرائط الموضوع التى تستخدم فى وضع هياكل جديدة لتخزين المعلومات عن العاملين ومعارفهم ومهاراتهم.
- **المفردات اللغوية المحكمة** والتى تمكن من إيجاد المعلومات، وأرشفتها لاستخدامها وتوصيلها مستقبلا للأفراد ونظم الحاسب الأخري.

الأدوات المستخدمة فى عمليات استخدام المعرفة

بعض الأدوات والتكنولوجيات الأكثر شيوعا فى استخدام واسترجاع المعرفة الفعال:

- **ذكاء الأعمال (الذكاء التجارى)** Business intelligence وهو من بين البرمجيات الأكثر تقدما والتى تسمح للمستخدمين بالتعرف على كم كبير من البيانات المعقدة ومعالجتها. وأحد الأهداف الرئيسية لهذه التكنولوجيا هو تمثيل ودمج أكبر عدد ممكن من الخطوات والمهام لتوفير البيانات اللازمة لأغراض التحليل.

- **النظم الخبيرة** Expert Systems هي برامج للحاسب يمكن أن تتوصل الى قرارات تشابه تلك التى يتخذها الخبراء، والتي يمكن أن توفر مشورة وأجوبة ملموسة للمستخدم. وهناك نظم خبيرة للبيانات والإشارة وتفسيرها، ونظم خبيرة لتشخيص الأمراض، ونظم خبيرة للتصميم، ونظم خبيرة للتخطيط والجدولة، ونظم خبيرة للتفسير، ونظم خبيرة لدعم القرارات والتحكم فى النظم المعقدة، ونظم خبيرة لدعم التدريب.

- **نظم دعم اتخاذ القرار** Decision Support Ssyetms وهى تسمح للمديرين وغيرهم من العاملين في مجال المعرفة باتخاذ القرارات من خلال استعراض ومعالجة البيانات المخزنة. أدوات دعم القرار هي احد طرق نشر أفضل الممارسات، واستخدام تقنيات مثل النظم الخبيرة، والمحاكاة، وأدوات التحليل الإحصائي لعرض أو معالجة المعلومات المخزنة في مستودعات البيانات.

- **المحاكاة** Simulation هي برامج يمكنها محاكاة الواقع من خلال عمليات معقدة. المحاكاة هي وسيلة ممتازة لاستكشاف سيناريوهات "ماذا لو" في جو تفاعلي، لأن لها القدرة على عرض العمليات المعقدة بطريقة سهلة الفهم. واستخدام المحاكاة يمكن المستخدم من استكشاف آفاق جديدة وجادة، كما تستخدم كأدوات للتعلم، واستخلاص المعرفة، واكتساب الخبرة.

- **أدوات التمثيل المرئى** Visualization والتى تيسر تذكر وحفظ وفهم الهياكل المعقدة للمعرفة.

- **تخطيط موارد المنظمة، أدارة موارد المنظمة، إدارة علاقات العملاء** هى تطبيقات تساعد على دمج المعارف الهامة عن المنظمة، والعملاء، والموردين. وأحد التحديات الرئيسية لهذه الحزم هو أن تكون قادرة على دمج أنواع عديدة ومختلفة من المعرفة وتقديمها إلى المستخدمين بطريقة منطقية.

البرمجيات الجماعية Groupware

تعرف البرمجيات الجماعية على أنها البرامج التي تمكن مجموعة أفراد من التعاون عبر شبكة اتصال. ولهذه التقنيات القدرة على زيادة التعاون عن بعد، مما يحد من تكاليف السفر، والوقت الذى يفقد في الإنتقال. وتتميز البرمجيات الجماعية ببناء اتصالى مرن (يربط الأفراد بطرق جديدة)، وسرعة فى الاتصال، ورفع مستوى أداء العمل والإنتاجية، وزيادة قدرة الذاكرة التنظيمية .. الخ.

ومن أمثلة تكنولوجيا البرمجيات الجماعية:

- **أدوات التأليف** مثل تطبيقات سطح المكتب (وورد، إكسل، الخ) التي تشمل برامج معالجة النصوص الشائعة، وبرامج الرسوم، وامكانات تحرير الصوت. ويمكن اعتبار العديد من التطبيقات المستقلة

برمجيات جماعية اذا كان يمكنها الدخول وتعديل وثيقة على شبكة الإنترنت أو على جهاز خادم مشترك.

- **أنظمة البريد الإلكتروني** وهى تدعم الاتصالات المتعددة القائمة على النصوص، وهى أكثر البرمجيات الجماعية استخداما. ومنتديات الانترنت هي أنظمة تزامنية (تضم المستخدمين في نفس الوقت) قائمة على النصوص، تسمح لمجموعة من الأفراد بإرسال رسائل نصية والردا عليها. وهى ذاتية الأرشفة، وبهذا يمكن لنصوص عشرات أو مئات المحادثات بين المشاركين أن تنتظم ليمكن للآخرين الاطلاع عليها.
- **التراسل الفوري** مثل ياهو ماسنجر Yahoo massenger والسكايب Skybe، من البرمجيات الجماعية منتشرة الاستخدام، والتي تسمح للعاملين في مجال المعرفة أن يعملون بعيدا عن مكاتبهم لتبادل مقاطع قصيرة من المعلومات، حيث لا يتم فيها تخزين الرسائل تلقائيا للرجوع إليها في المستقبل
- **تقاسم الشاشة** والذى يسمح للمستخدمين (ذوى الامتيازات) بالوصول الى أجهزة كمبيوتر أخرى عن بعد، والتحكم فيها. وهى شائعة الاستخدام في حالات التدريب، واستكشاف العيوب وإصلاحها، حيث يمكن فيها للشخص الدعم أن يوضح للمتدرب من موقعه البعيد كيفية تنفيذ عملية، وأن يراقب محاولات المتدرب للقيام بهذه العملية.
- **مؤتمرات الفيديو** مثل مؤتمرات السكايب، والذى يسمح بالبث المتزامن متعدد الاتجاهات للفيديو والصوت، وذلك باستخدام خطوط الهاتف للصوت والإنترنت أو الشبكات الأخرى لقنوات الفيديو.
- **المؤتمرات المتعدد الوسائط** والتى تسمح بالمشاركة الجماعية المتزامنة لألواح الكتابة الالكترونية، ومنتديات النصوص، والصوت، والقنوات المرئية والمسموعة المختلطة.

الفصل السادس: التوثيق والسرد المنـهجى

Documentation and Systematization

التوثيق أو السرد المنهجي هو أسلوب للتسجيل التقييمى بالمشاركة من أجل استخلاص الخبرات والإستفادة منها. أى أنه منهجية تتم بمساعدة الميسرين لوصف وتحليل موقف المشاريع قبل بدء التدخل، وبعد تدخل، وعملية التغيير التي نتجت عن ذلك. والعملية ليست مجرد "قصص من الميدان"، ولكنها تعتمد على تحليلا أكثر عمقا، واستعراض تجارب المشروع. لهذا تشمل أهدافها تقييم تأثير المشروع وأثره، وتقييم الاحتياجات الناشئة عن تحقيق أهداف المشروع، والتعرف على النتائج غير المقصودة، واستخلاص الدروس وتقاسمها بطرق مختلفة. وتكمن ميزة العملية " في جمع كل أصحاب المصلحة الأساسيين على أرضية مشتركة".

ويعرف التوثيق على أنه "المنهجية التي تيسر وصف وتحليل وتوثيق عمليات تنفيذ مشروع التنمية ونتائجه بطريقة تشاركية". وتؤدي هذه العملية إلى توليد معارف جديدة، يتم بثها واستخدامها في صنع القرارات وحل المشكلات وتطوير الأداء.

الأهداف الرئيسية لعملية التوثيق

١. الحفاظ على المعلومات
٢. تحسين الأداء والنتائج
٣. تعزيز التمكين والاعتماد على الذات والتنمية المستدامة
٤. الإسهام في التفاهم المتبادل والتعاون
٥. تعزيز القدرات التنظيمية
٦. دعم المجتمع المدني.

عملية التوثيق

من الشائع استخدام عملية السرد المنهجي بشكل رسمى، أى بتكليف المنظمة لمنسق، وفريق تحضير، وفريق تنفيذ للقيام بتوثيق خبرات محددة، وبشكل يناسب الغرض منها. إلا أن عملية التوثيق فى حد ذاتها يمكن أن يقوم بها شخص واحد، أو مجموعة من الأفراد، فى مواقف رسمية أو غير رسمية. وسوف نشير الى الفروق بين هذين الموقفين بإختصار. كما أن الهدف الرئيسى من التوثيق يتراوح بين البساطة والشمول، فقد يكون كتابة مقال عن قصة نجاح لنشرها، أو يكون جزء من عملية منتظمة لتوثيق الخبرات ضمن استراتيجية التغيير والتطوير للمنظمة، أو لتسجيل تطور الخبرات ضمن عمليات متابعة وتقييم الأداء ... الخ.

خطوات تنفيذ التوثيق المنهجى

تنقسم عملية التوثيق إلى ثلاث مراحل، تغطي ١٦ خطوة مترابطة.

المرحلة الأولى: التجهيز. يتم فى هذه المرحلة الأولى الإعداد لتنفيذ العملية، ويقترح أن تستغرق حوالي ٣٠ يوما. وهى تشمل:

١. اختيار أسئلة تغطى الموضوعات أو التدخلات التى يهدف المشروع لدراستها؛

٢. تشكيل فرق عمل تمثل جميع أصحاب المصلحة، وتقسيم المسئوليات بين أعضائها.

٣. تحديد منسق لتنفيذ العملية (ويفضل أن يكون شخص واحد ملم بهذه العملية، ولديه خبرة فى مداخل المشاركة)؛ على الرغم من أن العملية ينبغي أن تقوم على المشاركة، فمن المفيد وجود منسق يكون مسئولا عن تحديد الجدول الزمني للأعمال، والالتزام به، والتأكد من تنفيذ الأنشطة المختلفة، والدعوة للاجتماعات، وتحقيق الأهداف.

٤. تدريب فرق العمل لضمان أن جميع أعضائها على بينة من أدوات المشاركة الأساسية. قد يكون من المستحسن أيضا تدريب أعضاء الفريق على كتابة التقارير ودراسات الحالة، وتحليل البيانات؛

٥. اختيار القرى، تحديد قرى المشروع لإجراء الدراسة الميدانية على أساس معايير محددة. وينبغي ألا تقتصر القرى المختارة على المجتمعات التى حققت أفضل أداء، ولكن يجب أن تشمل أيضا تلك التي لم يعمل المشروع فيها بشكل جيد. وبعد التعرف على جميع الذين شاركوا في المشروع (رسميين، مزارعين، جماعات النسائية، مؤسسات، مدارس)، يجب تحديد الأفراد/الهيئات التي تفيد مشاركتها في عملية التوثيق، حتى لو كانت تشارك كمصدر للمعلومات فقط.

٦. جمع البيانات الثانوية، بما فيها بيانات المسح القاعدى للمشروع، وسجلات التنفيذ. وينبغي التعرف أيضا على المصادر المحتملة للبيانات الإضافية. وغالبا ما نجد أن وصف ما تم من أنشطة، وكذلك مواطن نجاح أو فشل موجودة بالفعل. ولذلك فمن المفيد أن نبدأ من خلال وضع قائمة بكل الوثائق المتاحة، والوثائق الداخلية، فضلا عن تلك التي يمكن توفيرها من مصادر خارجية.

٧. بمجرد تحديد المعلومات المتوفرة بالفعل، يمكننا أن نقرر ما هي المعلومات الأخرى التي نحتاج إليها. وقد نحتاج في هذه المرحلة إلى الاتصال بالأفراد الذين كانوا جزءا من هذا المشروع، وتوقفت مشاركتهم لسبب أو لآخر. ويجب أن يتم تجميع الصور الفوتوغرافية والخرائط والرسوم البيانية، جنبا إلى جنب مع المعلومات غير المكتوبة الأخرى. يجب أيضا أن تتضمن الوثيقة عرضا موجزا للإطار العام للمشروع. ويعني هذا أنه يجب تحديد المعلومات الأساسية التالية:

- الأهداف العامة للمنظمة المسئولة عن المشروع: ما هو المنظور الذي تتبعه المنظمة؟ ولماذا يتركز عملها في منطقة معينة؟ وما هي الاستراتيجيات العامة التي تعتمد عليها في تنظم أنشطتها؟
- الهيكل التنظيمي للمنظمة: كيفية تنظيم العمل الميداني، وتشكيل مجموعات العمل، والترتيبات اللوجستية الأساسية.
- العلاقات مع الجهات الأخرى: بما في ذلك المنظمات الأهلية والمؤسسات، والجهات الرسمية، وممثلي الحكومة، والمؤسسات المالية وغيرهم من الجهات الأخرى.

٨. الموارد المتاحة والمواعيد النهائية، فنظرا لأن ضيق الوقت وقلة الموارد تعتبر من العقبات الرئيسية التي تعترض نجاح عملية التوثيق؛ لا بد من ضمان توافر هذه الاحتياجات من البداية. ولا يقتصر ذلك على الموارد المالية (رواتب العاملين والنفقات الأخرى)، ولكن يجب أن يشمل أيضا على المواد أو المعدات الأخرى التي قد تكون مطلوبة مثل: توفير سيارة للقيام بالزيارات الميدانية، والمعدات المكتبية... وغيرها. هذا بالإضافة إلى أهمية أن يكون المدى الزمني لتنفيذ عملية التوثيق واضحا تماما لجميع المشاركين، بحيث يمكن للجميع تخطيط جداول عملهم الروتينية. لن نحتاج فقط لتحديد الوقت المخصص لهذه العملية، بل يجب كذلك التأكيد على مواعيد انتهاء تنفيذ كل مرحلة من المراحل المختلفة. فالاتفاق على جدول زمني وتحديد المواعيد النهائية يعتبر من الأمور الأساسية لتحقيق الأهداف التي ينبغي تحقيقها.

٩. لماذا سنقدم الوثيقة؟ ولمن؟ من المهم أن يدرك جميع المشاركين بوضوح الأسباب وراء هذه العملية، وكذلك النتائج التي نطمح إلي تحقيقها. يجب أيضا تحديد من نرغب في أن يستفيدوا من هذه العملية، لأن هذا سوف يؤثر على الطريقة التي سيتم بها عرض النتائج.

المرحلة الثانية: الاستراتيجية، والزيارات الميدانية والتوثيق. في ما يقرب من سبعة إلى ثمانية أيام، تقوم فرق العمل بزيارة الميدان وتوثيق الخبرات والنتائج. الخطوات الخمس التي تمثل هذه المرحلة هى:

١٠. التلقين الأولى للفرق، ويتم فيها استعراض العملية التى ستتم، ومراجعة أهداف المشروع وأنشطته؛

١١. اجتماعات فرق العمل والتحضير. تمثل هذه الخطوة تعزيز العمل الذى تم فى المرحلة الأولى، وفيها يقوم أعضاء الفريق بمناقشة السؤال الأساسي مرة أخرى، والاستعداد للتوجه إلى الميدان؛

١٢. الزيارات الميدانية، وهدفها الرئيسي جمع المعلومات عن طريق المقابلات، ومناقشات الجماعات البؤرية، والجولات الانتقالية، والأدوات الأخرى لجمع البيانات بالمشاركة. وتفيد اجتماعات التلخيص المنتظمة في تقييم التقدم المحرز، وتحديد المهام التي ما زالت تتطلب الإنجاز؛

١٣. التوثيق. عند عودة فرق العمل من الميدان، يساعدهم الميسر في عملية كتابة التقرير. ويجب أن تتضمن الوثائق على أوجه النجاح أو الفشل الناتجة عن تدخلات المشروع، و

١٤. عرض النتائج ووضع اللمسات الأخيرة. تقوم جميع الفرق بتقديم نتائجها إلى الفرق الأخرى لإبداء تعليقاتهم واقتراحاتهم.

المرحلة الثالثة: مشاركة النتائج ونشرها. تكتمل عملية التوثيق عندما يتم التحقق من صحة النتائج، وبشكل يساعد الآخرين على التعلم من خبرات المشروع. يتم خلال ٣٠ يوما تقريبا ما يلى:

١٥. مشاركة النتائج. يتم إعداد الوثائق وتعميمها على جميع أصحاب المصلحة والشركاء في المشروع. يؤدى هذا الى التعرف على الملاحظات والاقتراحات، كما يسهم في التعلم المتبادل، و

١٦. إعداد المواد الإتصالية للجمهور المستهدف. وفيها يتم إعادة تجميع المعلومات الناتجة عن هذه العملية بغرض إنتاج المواد الاتصالية لمختلف فئات الجمهور المستهدفة، بما في ذلك النشرات، وأشرطة الفيديو، والبطاقات ... الخ.

خطوات التنفيذ للتوثيق المنهجى لفرد أو مجموعة صغيرة

وتتبع العملية هنا نفس المسار تقريبا ولكن بصورة أبسط وأسرع، فتنقسم العملية فى مراحلها الثلاث الى ١٠ خطوات مترابطة فقط.

المرحلة الأولى: التجهيز.

١. اختيار أسئلة تغطى الموضوعات أو التدخلات أو الخبرة المستهدف دراستها؛
٢. اختيار القرى، تحديد قرى المشروع لإجراء الدراسة الميدانية على أساس معايير محددة. و
٣. جمع البيانات الثانوية، بما فيها بيانات المسح القاعدى للمشروع، وسجلات التنفيذ، والمصادر المحتملة للبيانات الإضافية.

المرحلة الثانية: الاستراتيجية، والزيارات الميدانية والتوثيق.

٤. الإستعانة بقوائم المراجعة لاستعراض العملية التى ستتم، ومراجعة أهداف المشروع وأنشطته؛
٥. مراجعة الإجراءات والحصول على الموافقات الازمة، والتنسيق مع الأفراد أو الجهة المضيفة (الفرع أو الإدارة أو القسم أو قادة القرية الرسميين وغير الرسميين)؛
٦. الزيارات الميدانية، وهدفها الرئيسي جمع المعلومات عن طريق المقابلات، ومناقشات الجماعات البؤرية، والجولات الانتقالية، والأدوات الأخرى لجمع البيانات بالمشاركة؛
٧. التوثيق الذى يتم بعد العودة من الميدان، و
٨. عرض مسودة النتائج على الخبراء أو المسئولين لإبداء تعليقاتهم واقتراحاتهم ووضع اللمسات الأخيرة.

المرحلة الثالثة: مشاركة النتائج ونشرها.

٩. مشاركة النتائج. يتم إعداد الوثائق وعرضها على المعنيين للتعرف على الملاحظات والاقتراحات، و
١٠. إعداد المادة الإتصالية للجمهور المستهدف، بما في ذلك النشرات، وأشرطة الفيديو، والبطاقات ... الخ.

شرح الخطوات التفصيلية للتوثيق

ثبت أن هذا النموذج مرنا وفعالا سواء تم تنفيذه في ورشة عمل قصيرة، أو امتد العمل فيه لمدة شهرين أو ثلاثة أشهر. ونقطة البداية هي اختيار المشروع أو إختيار الخبرة المطلوب تسجيلها، يليها تحديد حدود الخبرة ليتم توثيقها، ثم وصف هذه الخبرات والإنجازات، ثم التحليل النقدي، وتنتهى بإنتاج الوثيقة.

١. وضع الحدود
٢. وصف الخبرات
٣. التحليل
٤. كتابة الوثيقة

وتقوم الفكرة ببساطة على تنظيم معلومات وآراء المشاركين في الخبرة من خلال فى شكل مجموعة من الجداول، ثم يتم تحسين محتوى هذه الجداول بشكل مستمر عن طريق إضافة مساهمات الجهات المعنية. إن وضع مجموعة "منظمة" من المعلومات يجعل من السهل تحديد ما إذا كان مكتملة أم لا، كما أنه ييسر التحليل الذي يعتبر خطوة ضرورية نحو تحديد نقاط التعلم الأساسية.

١. وضع الحدود

خطوة وضع الحدود هي البداية الحقيقية لعملية التوثيق. والفكرة هي تحديد الخبرة المطلوب توثيقه، ومن ثم فصل العناصر الرئيسية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، عن تلك التي يمكن إغفالها. وعموما يمكن وصف وتحليل خبرة معينة (أو مجموعة أنشطة متكاملة) من بين أنشطة العمل المختلفة للمؤسسة. ولذلك، فإن يجب وصف هذه الخبرة بشكل مستقل عن بقية أنشطة المنظمة. للقيام بذلك، يمكن استخدام جدول لتحديد وتقديم هذه النقاط بشكل واضح كما يظهر في المثال التالي:

جدول ١أ:

العنوان	الموقع/المنطقة	أصحاب المصلحة	تاريخ البدء والمدة	الأهداف	الإستراتيجية/ المدخل	المكونات
توثيق اسم الخبرة (ليس بالضرورة أن يكون العنوان النهائي للوثيقة، ولكن على الأقل كتابة جملة تصف الخبرة).	الإقليم والمحافظة والمركز والمجتمع المحلي أو المنطقة التي نفذ فيها المشروع المذكور.	وهم كل من شارك هذه الخبرة، أو كان من المتضررين منها. هذا بالإضافة إلى الفئات المستهدفة بها. يجب أن ننظر أيضا إلى الذين شاركوا بطريقة مختلفة في الخبرة، مثل السلطات المحلية، وممثلو الحكومة، أو أي أفراد من مؤسسات أخرى. من المهم كذلك مشاركة الذين نفذوا الخبرة (أعضاء الفريق) في عملية التوثيق.	الفترة التي يتم تحديدها للتوثيق هي جزء من فترة أطول من أنشطة تنفيذ الخبرة، والتي قد لا نحتاج بالضرورة إلى وضعها في الاعتبار.	ما الذى تهدف الخبرة لتحقيقه بشكل عام؟ ماذا كان الغرض من العمل الذي تم تنفيذه؟ رغم أننا نركز على خبرة معينة، إلا أنه من المفيد أيضا تحديد كيفية ارتباط أهدافها بالأهداف العامة، أو رسالة المنظمة القائمة بتنفيذ الخبرة.	ما هو المدخل الذي تم إتباعه؟ هذا العمود يشير إلى التوجه أو الإستراتيجية المحددة التي اتبعتها الخبرة، مثل إتباع مدخل مراعاة الفوارق بين الجنسين، أو مدخل يركز على سلسلة الإنتاج. وتساعد هذه الأفكار على وضع أسس للتحليل فيما بعد.	كيف تم تنظيم أنشطة الخبرة، سواء كانت وفقا للأنشطة الرئيسية، أو مناطق أو مجالات التدخل، أو وفقا للتوقيتات والتواريخ. وبعبارة أخرى، يوضح هذا كيف تم تنظيم وتنفيذ مجموعات الأنشطة/العمليات التي تتكون منها الخبرة.
						أ. .....
						ب. ....
						ج. ....

من الواضح في هذا التحليل أن وضع الحدود يجب أن يشمل كلا من حدود الوقت، والحدود المادية. ويعني هذا أن الخبرة المستهدف وصفها وتحليلها عن طريق عملية التوثيق يجب أن يتم تعريفها بوضوح، وأن تركز العملية برمتها على ما حدث في منطقة واحدة بعينها. يجب أن تشمل حدود الوقت موعد البدء (بدء العمل الذي يتم توثيقه)، وكذلك موعد انتهاؤه، حتى يمكن أخذ نقطة النهاية الزمنية في الاعتبار أثناء عملية التحليل.

من الضروري أن نميز بوضوح بين استراتيجية التدخل أو مدخل العمل، وبين الأنشطة المعتادة التي تتم (والتي سيتم إدراجها في وقت لاحق). ويجب أن يعرض في بند **الأنشطة** ما تم إنجازه، بإتباع تسلسل منطقي يوضح كيف تمت هذه الأنشطة في الوقت المحدد. أما بند الإستراتيجية فيشير إلى المبادئ التوجيهية المحددة التي حتمت استخدام طرق تنفيذ هذه الأنشطة.

في هذا المرحلة ينبغي أيضا تحديد وضع الخبرة في إطار السياق العام. ويتم ذلك بإضافة ثلاثة أعمدة إلى الجدول السابق هي: السياق العام، و"المشكلات"، وأية أنشطة سابقة نفذت لمحاولة معالجة هذه المشاكل. قد يكون من الصعب على الذين انضموا للمؤسسة مؤخرا القيام بهذا، إلا أن هذه الخطوة سوف تفيد في مرحلة التحليل لاحقا.

جدول ١ب:

السياق العام	المشكلات	الأنشطة السابقة
تحديد الجوانب الرئيسية المحيطة بالخبرة. هذه الجوانب قد تكون اقتصادية، أو سياسية أو اجتماعية أو جغرافية أو بيئية أو غيرها (مثل عمليات الانتخابات المحلية التي تجري في لحظة معينة، واتجاهات الهجرة عموما، والجفاف أو مواعيد الأمطار الغزيرة، وما إلى ذلك).	تحديد "المشكلة" التي حاولت الخبرة أو مجموعة الأنشطة حلها بوضوح: ما هي القضايا التي تصدت لحلها أو استجابت لها الخبرة؟ ولماذا؟ وما مبررات تنفيذ الخبرة في هذه المنطقة؟	أنشطة سابقة كانت تستهدف حل المشاكل المذكورة. ويشمل هذا بشكل عام عمل المؤسسات الأخرى في مناطق أخرى (لحل مشاكل مشابهة)، أو ما تم إنجازه سابقا في الموقع الذي تم اختياره.

٢. وصف الخبرة

وفيها يتم التركيز على وصف الخبرة الذي يتم توثيقها، مع تحديد الأنشطة والإنجازات خلال الفترة الزمنية المختارة. في هذه المرحلة يتم شرح كل ما تم القيام به، وتم تحقيقه، بما في ذلك النتائج غير المتوقعة، والصعوبات التي تم مواجهتها، وجميع تلك النتائج أو الأهداف التي لم يتم التوصل إليها.
وكما فعلنا في المرحلة السابقة، يمكن استخدام الجدول التالي لتنظيم المعلومات الموجودة مسبقا. ويمكن لهذا الجدول أن يساعدنا أيضا في تحديد ما هي المعلومات التي لاتزال ناقصة وكنا نود أن تضمينها في الوثيقة (مثل الصعوبات التي صادفناها أثناء العمل الميداني). وهذا قد يعني العودة إلى الميدان لجمع مزيد من المعلومات، والتي قد يلزم لها أعداد الاستبيانات والقوائم المرجعية اللازمة.

جدول ٢:

المكونات	الأنشطة	الإنجازات الرئيسية	صعوبات تم مواجهتها	نتائج غير متوقعة
وهى نفس المكونات في الجدول السابق، فهي الخطوط الرئيسية التي تم وفقا لها تنظيم العمل الميداني. من خلال تقسيم الخبرة إلى مكونات يمكننا أن نرى كيف تم تنظيم الأنشطة منطقيا وفقا للموضوع، أو الوقت، أو الموقع (ويفضل ألا تزيد عن أربعة مكونات). ويتم استكمال ما تبقى من المخطط تبعا لهذا العمود.	نقوم في هذا العمود بسرد ما تم تنفيذه لكل مكون. لاحظ أن المكون الواحد قد يضم أكثر من نشاط. ويجب أيضا أن نوضح من هو المسئول، وما هو الجزء الذي تولت تنفيذه كل من الجهات المعنية المختلفة خلال كل خطوة من خطوات المشروع. ، من المفيد أن نوضح البيانات الكمية كلما أمكن (عدد الأحداث، عدد المشاركين)، علاوة على التكرار، والمكان. لا بد من تسجيل ما حدث بالفعل، وليس ما كان مخطط له أن يحدث.	نعرض هنا النتائج التي حققها التدخل، أو التي نتجت عن الأنشطة التي تم تنفيذها، مع مراعاة الأهداف التي سبق تسجيلها في المخطط الأول (جدول ١أ). في هذه الخطوة، نلاحظ ظهور اختلافات في وجهات نظر المشاركين. وينبغي أخذ جميع هذه الآراء في الاعتبار حتى لو كان من الصعب التوصل إلى أي اتفاق بين هؤلاء المشاركين. من المهم أيضا أن لا يقتصر تسجيل النتائج على الأرقام، أو النتائج الكمية.	تحديد جميع المشاكل أو العوامل السلبية التي أثرت على تنفيذ الأنشطة، أو التي منعتنا من تحقيق نتائج أكثر أو أفضل. عند وصف الصعوبات، ينبغي أن تشمل أيضا أي مشاكل داخلية واجهتها المؤسسة/البرنامج المسئول عن المشروع.	يشمل هذا العمود تلك النتائج (الإيجابية أو السلبية) التي لم تكن مستهدفة بالتحديد في بداية العمل، ولكن ثبت في وقت لاحق أنها هامة. ولا يتطلب الأمر تسجيل معلومات عن نشاط أو مكون واحد، وإنما للخبرة ككل.
أ.				
ب.				
ج.				

رغم أنه من غير الضروري ملء كل خانة في الجدول، إلا أنه كلما زادت المعلومات التي جمعناها، كلما كانت النتيجة النهائية أفضل. فبمجرد الانتهاء من الوثيقة، يصبح لدينا وصفا كاملا للخبرة موضحا كل ما تم القيام به، وكل ما تم تحقيقه من خلال هذه الخبرة. ويعني هذا أنه يجب عرض جميع الأنشطة التي شكلت أجزاء الخبرة، بشكل منظم ومسلسل (أي توضح كل ما تم القيام به، والنظام الذي تم إتباعه في التنفيذ، وأهمية كل خطوة). خلال هذه المرحلة يجب نأخذ في الاعتبار الأهداف الرئيسية للخبرة، ووجهات النظر المختلفة التي أبداها جميع المشاركين. يجب أن تتضمن هذه القائمة أيضا الجوانب الوصفية للخبرة بقدر الإمكان.

وحتى يمكن استخلاص النتائج من الأداء السابق، يجب تجنب عرض النقاط الايجابية فقط، ولكن يجب أن نتناول الموضوع بروح نزيهة، ومنفتحة للنقد البناء بقدر الإمكان، فالوثيقة التي تقتصر على عرض الأفكار أو

النتائج الإيجابية فقط ستكون مصداقيتها ضعيفة جدا. هذا هو السبب في تخصيص عمود "للصعوبات"، والذي يتم فيه تسجيل المشاكل أو العوامل السلبية بشكل عام. من المهم في هذه المرحلة أن نأخذ في الاعتبار الفرق بين الصعوبات، والظروف غير المواتية. وينبغي أن تدرج الصعوبات هنا، ولكن الظروف غير المواتية يجب أن تسجل عند وصف السياق. (الظروف غير المواتية معروفة حتى قبل أن يبدأ المشروع أو الخبرة، مثل الطقس، أما الصعوبات فتظهر كجزء من النشاط نفسه).

يجب أن يشمل عمود "النتائج غير المتوقعة" جميع النتائج التي تحققت ولم توضع كهدف واضح للأنشطة، سواء كانت إيجابية أو سلبية. ينبغي أن نسجل بصفة خاصة تلك النتائج التي ساهمت في تحقيق الأهداف الرئيسية، واضعين في اعتبارها أن النتائج "غير المتوقعة" ليست هي نفسها النتائج التي "لم تؤخذ في الاعتبار".
ينبغي أن نتجنب وصف جميع النتائج التي لم يتم أخذها فى الاعتبار عند التخطيط للأنشطة، لهذا يجب أن تخضع جميع المعلومات التي تكتب في جدول (٢) لمناقشة جميع المشاركين في المجموعة، واتفاقهم على ما يجب أن يكتب أو يترك.

لدينا الآن وصفا كاملا للخبرة بعد التعرف على ما حدث وما تحقق. ومع ذلك، فإن عملية التوثيق لم تكتمل بعد، لأننا لم نجرى أي تحليل. حتى الآن لم نصل إلى أي معرفة جديدة، فكل ما تم تسجيله هو معلومات فقط. لهذا يتم "التحليل" في المرحلة الرابعة حتى يمكننا التعلم من تجربتنا، والخروج بمعارف جديدة.

٣. التحليل

حتى يمكنا الاستفادة من الخبرة ككل، وتحويل كل خطوة من مجرد وصف إلى أحد عناصر عملية التوثيق، ننتقل إلى المرحلة الهامة التالية وهى التحليل. وتأتى هذه الخطوة بعد الانتهاء من الوصف المنتظم لمكونات الخبرة وتوضيح الشكل العام لها، وتقييم الممارسات ذات الصلة، وفحص الأهداف التي تم تحقيقها. لا تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل العملية فقط، بل هي الأكثر صعوبة أيضا. في هذه المرحلة، سيتم تجميع وعرض الآراء والانتقادات والأحكام التقييمية حول كل ما تم القيام به وتحقيقه.

لابد أولا من تحديد بعض المعايير لتقييم نجاح الخبرة ككل. وينبغي أن تكون هذه المعايير ذات صلة بالأهداف والاستراتيجيات التي تم تحديدها في المخطط الأول، كما يجب أن يتفق عليها جميع المشاركين. وتمثل هذه المعايير نوعا من الإطار أو الهيكل الذي نستخدمه كدليل عام في التحليل. ويفضل عادة اختيار ٣–٥ فكرة عامة، مع وضع أهداف الخبرة فى الاعتبار. وغالبا ما تشمل المعايير المستخدمة: مشاركة السكان المحليين، واستدامة الأنشطة، أو إمكانية تكرار الخبرة. إذا كان المشروع أو الخبرة قد اتبعت مدخلا يراعي الفوارق بين الجنسين، فقد يكون من المفيد أن تتضمن المعايير مشاركة المرأة في جميع الأنشطة. تحديد المعايير الملائمة هي الخطوة الأولى نحو تحليل الكفاءة.

من المفيد اختيار بعض المؤشرات لكل معيار. وتستخدم هذه المؤشرات بنفس طريقة استخدامها في التقييم، أي لقياس الفكرة بالتفصيل، ومساعدتنا على عرض أهم الجوانب المرتبطة بكل معيار بشكل واضح. وينبغي أيضا اختيار كل المؤشرات والاتفاق عليها بواسطة جميع المشاركين. كما يجب أن تغطى هذه المؤشرات كل جوانب

الخبرة/المشروع، مع الأخذ في الاعتبار الأفكار الكمية والنوعية. وعادة ما تكفى ثلاثة مؤشرات لكل معيار في المتوسط، يستخدم كل منها ليشير إلى الخبرة/المشروع والنتائج التي تحققت، وذلك باستخدام جدول كنموذج (والذى نعرضه هنا مع معيارين وبعض المؤشرات كمثال فقط).

جدول ٣:

المعيار الأول: إمكانية تكرار الخبرة			
المؤشر	**الجوانب الإيجابية**	**الجوانب السلبية**	**جوانب غير محددة**
مدى إتاحة الموارد			
اشتراك الهيئات الرسمية			
....			
المعيار الثاني: الاستدامة			
المؤشر	**الجوانب الإيجابية**	**الجوانب السلبية**	**جوانب غير محددة**
التوليد الذاتي للدخل			
دافعية واهتمام الجمهور المستهدف			
....			
المعيار الثالث:			
المؤشر	**الجوانب الإيجابية**	**الجوانب السلبية**	**جوانب غير محددة**
....			
....			

كل ما كان له تأثير إيجابي أو ساهم في تحقيق الهدف (كما يقيسه مؤشر معين) يعتبر من "الجوانب الإيجابية" في العمود الثاني. وبنفس الطريقة، كل ما كان له تأثير سلبي أو أدى إلى قصور في تحقيق الهدف أو الأهداف فيعتبر "جانبا سلبيا" (راجع المثال في الملاحق). من مميزات استخدام مخطط مثل هذا، أنه يجبر كل من يقوم بهذا التحليل على النظر في جميع الجوانب، سواء الإيجابية والسلبية، مما يؤدي إلى أفضل النتائج. فهو يساعد على عدم الإشارة إلى النتائج التي تحققت، ولكن يشير بدلا من ذلك إلى الأسباب الكامنة وراء هذه النتائج. في

المثال الموضح في الجدول ٣، لسنا بحاجة إلى ذكر عدد الموارد المتاحة، بل المطلوب ذكر لماذا كانت هذه الموارد المتاحة، أو لماذا لم تتاح: كانت متاحة لأن السلطات قررت تمويل مشروع جديد (جانب إيجابي)، لم تكن متوفرة بما فيه الكفاية لأن المزارعين غير قادرين على دفع ثمن خدمة محددة (جانب سلبي).

يستخدم العمود الرابع في الإشارة إلى كل الوقائع أو الأحداث التي وقعت، أو التي ستحدث، ولكن مازلنا لا نعرف كيف ترتبط أو ستؤثر على أنشطة المشروع/الخبرة، وبالتالي على النتائج. كما يمكن إدراج بعض الأحداث التي نعرف أنها ستحدث في المستقبل القريب هنا (مثل: الانتخابات التشريعية القادمة، الموافقة على قانون جديد .. وغيرها)، تماما كما لو كان كل شيء لم تتم دراسته بالتفصيل حتى الآن.

وكما في الجدول السابق، فإنه من الضروري أن نسجل وجهات النظر المختلفة لجميع الذين شاركوا في المشروع/الخبرة أو المتضررين منها. وبالإضافة إلى ذلك، من المهم جدا أن نتذكر أننا نسلط الضوء على العوامل التي ساهمت في الوصول إلى نتيجة معينة، وبالتالي لسنا في حاجة إلى ذكر ما هي هذه النتائج. فمن الأخطاء الشائعة عند استكمال هذه الخانة الإشارة إلى النتائج أو الإنجازات، وهو ما يعتبر تكرار لما سبق تقديمه في المرحلة السابقة. يجب أن يركز التحليل على البحث عن الأسباب الكامنة وراء النتائج والإنجازات.

٤. عرض نتائج عملية التوثيق

بعد الانتهاء من التحليل المفصل، فإن الخطوة التالية تتضمن تحديد الدروس المستفادة الرئيسية. ما الذي نعرفه الآن ولم نكن نعرفه قبل تنفيذ الخبرة أو أنشطة المشروع؟ لا يصعب معرفة هذا إذا فكرنا في الخبرة ككل، ونظرنا إلى الجوانب الإيجابية والسلبية التي ذكرت عن كل المعايير. غالبا ما تصبح هذه نقطة الهامة واضحة عند مناقشة المشاركين الآخرين أثناء استكمال الجدول. وسوف تتألف الاستنتاجات في الوثيقة من الدروس المستفادة الرئيسية وأية توصيات نرغب في إعطائها للآخرين للقيام بمشروع أو اكتساب خبرة مماثلة.

المرحلة التالية هي عرض نتائج عملية التوثيق كاملة. يمكن أن يتم هذا بطرق عديدة ومختلفة. استخدم خيالك من أجل التوصل إلى الطريقة الأكثر ملائمة لجمهورك المستهدف. وسوف نقدم بعض الاقتراحات حول كيفية عرض النتائج في شكل كتابي.

كتابة الوثيقة

الهدف المنطقي لعملية التوثيق هو نشر "وثيقة" بأحد أشكال النشر، وبهذا يتم تقديم، وتقاسم المعارف المتولدة. ويتضمن هذا قدر لا بأس به من أعمال التحرير، وتصحيح التصميم والأساليب، والطباعة، وتقديم المنتج النهائي في شكل مقبول. ولكن قبل كل ذلك، يجب ألا نغفل أن تقديم معلومات مكتوبة يتضمن أيضا عملية كتابة المعلومات.

والهدف في هذه المرحلة الأخيرة هو تقديم نتائج عملية التوثيق إلى المستفيدين منها مباشرة، وبطريقة يسهل الوصول إليها. وكما لوحظ بالفعل، يمكن عرض نتائج عملية التوثيق فى شكل مقالة قصيرة في مجلة، أو على شريط فيديو أو حتى في كتاب. وتعني الاستفادة من وسائل الإعلام الإلكترونية والاتصالات أن أي من هذه الأشكال يمكن أيضا أن يصل للمستخدمين كمحتوى رقمي، فليس من الضروري طبع الكتاب لكي ينشر. وعلى أي حال غالبا ما نجد أن تقديم نتائج عملية التوثيق تتطلب الكتابة.

الكتابة فنا مثل الرسم تماما. لهذا يجد بعض الناس أنها أسهل بكثير من غيرها. ومن المستحيل أن نتوقع من كل من شارك في مشروع أو عملية التوثيق أن يكون قادرا عن التعبير عن الأفكار الرئيسية بشكل واضح، أو أنهم متمكنون من استخدام اللغة بأفضل طريقة. وبالمثل، من المستحيل أن تقدم وصفة يمكن اتباعها تضمن إنتاج نص مكتوب بشكل جيد. لهذا سنجد أن التوصيات القليلة التالية ليست سوى بعض النصائح التي قد تساعد على تقديم الأفكار بأفضل طريقة ممكنة.

(أ) مبادئ صياغة الوثيقة

تشترك جميع أنماط صياغة الوثيقة فى مبادئ عامة يمكن تلخيصها فى الآتى:

أ. **التبسيط:** الغرض من صياغة الوثيقة هو مساعدة القارئ وليس إرباكه، لهذا يجب أن يكون الإطار بسيط بحيث يمثل كل جزء منه معلومة واحدة.

ب. **التنسيق:** وهو مبدأ هام عند ترتيب مادة الحديث منطقيا، حيث يجب أن يراعى أن تكون النقاط تحت الأجزاء الفرعية مرتبطة بها. ووضع المعلومة فى غير مكانها يسبب مشكلة فى بناء الوثيقة، وحيثما وجدت معلومة تعتبر أساسية فيجب أن توضع فى مكانها ولو تطلب الأمر إعادة صياغة الإطار بالكامل .

ج. **التقسيم:** ويعنى طريقة تقسيم الفكرة الرئيسية الى مجموعة نقاط فرعية تعتمد كل نقطة على السابقة لها منطقيا .

د. **التتابع:** يجب وجود نوع من التتابع المنطقى عند تنظيم الرسالة. وقد يكون هذا التتابع لترتيب الأفكار تصاعديا أو تنازليا تبعا لحجم أو تعقيد هذه الأفكار. ويجب الحفاظ على إتساق تناول هذه الأفكار وما تحتها من نقاط فرعية.

هـ. **الترميز:** يجب أن تتسق الأرقام والحروف المستخدمة فى الترقيم والتقسيم ، بمعنى أن تكون النقاط أ ، ب ، جـ مرتبطة بالفكرة الرئيسية رقم ١. والقاعدة العامة هنا عند تحليل فكرة ما؛ هى أن يقع تحتها نقطتان فرعيتان على الأقل. من هنا نجد أن التتابع يتم من خلال الترميز، فإذا كان التتابع قائم على تزايد صعوبة الأفكار يجب مراجعة المادة التى تمثلها النقطة ١ ثم ٢ وهل يؤديان الى النقطة رقم ٣.

(ب) تنسيق وتخطيط الوثيقة

١. يفضل أن نبدأ بمخطط أو إطار محدد سلفا. إذا كنا نفكر في إصدار مقال أو كتاب كمنتج نهائي، من المفيد أن نضع الخطوط العريضة الذي سنتبعها قبل البدء في الكتابة. وبهذه الطريقة يصبح من السهل "وضع" المعلومات التي لدينا بالفعل في مكانها المناسب في المخطط الذي أعددناه.

"المخصصات (أجزاء الوثيقة)"

- **العنوان**
- **التقديم**
- **الملخص**
- **المحتويات**
- **المقدمة** (تتضمن ما تستهدف الوثيقة عرضه، وكيف يتم تقديم المعلومات)
- **الجوانب العامة** (تتناول وصفا للمنطقة، والسكان، والسياق العام، والمشكلة التي تم مواجهتها)
- **الخبرة نفسها** (وصفا كل ما تم القيام به، وما تم تحقيقه، بما في ذلك الصعوبات أو المشكلات)
- **التحليل** (مع اتباع المعايير والمؤشرات التي تم اختيارها)
- **الاستنتاجات** (بما في ذلك الدروس المستفادة وبعض التوصيات)
- **المراجع**
- **الملاحق**

٢. يجب مراعاة "المخصصات" المحددة لكل فصل، وذلك كوسيلة لتحديد الكيفية قدر التفاصيل التي سيشملها الفصل. ويشير هذا إلى عدد الصفحات أو الحيز الذي سيخصص لكل فصل من فصول الإطار. وقد يبدو تحديد عدد من الصفحات غير مهم، ألا أنه سوف يساعدنا على عدم المغالاة في الكتابة عن أحد العناصر دون آخر، كما سيدفعنا للبحث عن مزيد من المعلومات في الحالات التي لا يتوفر لدينا ما يكفي منها. فإذا فكرنا مثلا في إصدار كتاب كوسيلة لتقديم نتائج العملية المنهجية، وكان الحجم المقدر للكتاب حوالي ٥٠ صفحة، يمكن تقسيم هذه الصفحات على النحو التالي:

- **التقديم:** ١ صفحة
- **الملخص:** ١ صفحة
- **جدول المحتويات:** ١ صفحة
  ١. **المقدمة:** صفحتان.
  ٢. **الجوانب العامة:** ٥ صفحات.
  ٣. **الخبرة:** ١٥ صفحة.
  ٤. **التحليل:** ١٥ صفحة.
  ٥. **الاستنتاجات:** ٥ صفحات.
- **المراجع:** ١ صفحة
- **الملاحق:** ٤ صفحات

٣. يجب ألا يغيب عن أعيننا دائما علاقة ما نقدمه من معلومات بأهداف الوثيقة. ويرتبط ذلك بالنقطة السابقة، فليس كل ما لدينا من معلومات يرتبط مباشرة بالنقطة التي نريد وصفها. وتبعا لحجم الوثيقة، ومقدار التفاصيل التي نرغب في توضيحها، غالبا ما نضطر إلى التخلي عن تلك البيانات والآراء التي لا تسهم في تحليلنا، والإبقاء فقط على ما يرتبط بالموضوع.

٤. تجنب المبالغة في استخدام العناوين الرئيسية أو الفرعية. فقد نجد أحيانا أنه من غير ضروري وضع عنوان لجزء قصير، ولكن من ناحية أخرى، وعندما يكون التقسيم ضروري فيجب أن يتبع منطقا بسيطا وسهل الفهم.

لهذا من الأفضل تجنب تجزئة التقسيمات الفرعية ضمن تقسيمات فرعية أخرى. فمثلا إذا تم تقسيم الفصل ٢ إلى ثلاثة أقسام (٢.١، ٢.٢ و ٢.٣)، سيكون من الأفضل تجنب تقسيم أي منها إلا إذا كان الأمر حتميا. وإذا كان من الضروري القيام بذلك، يفضل تسمية التقسيمات الفرعية (أ) و (ب) و (ج)، بدلا من ٢.١.١، ٢.١.٢، أو، أسوأ من ذلك، ٢.١.١.١ أو ٢.١.٢.١.

٥. يجب أن يعبر العنوان عما يعرضه الباب أو الفصل الرئيسي. بعد كل عنوان، خاصة في الحالات التي يتم فيها تقسيم النص إلى أقسام أو فصول فرعية، من المفيد أن نلخص ما سيتم عرضه تحت هذا العنوان، فهذا يحفز القارئ لقراءة هذا القسم (أو على الأقل يعرفه ما سيفقده إذا لم يقرؤه)، حتى لو كان ذلك على حساب إضافة نص.

(ج) اللغة ونمط النص

١. يجب استخدام جمل قصيرة، فمن الصعب جدا قراءة فقرة تتألف من جملة واحدة طويلة. ومن الأفضل تقسيم هذه الفقرات الطويلة باستخدام كلمات مثل "وبنفس الطريقة ..."، أو "ومن ناحية أخرى .."، أو "على العكس من ذلك ..." لبدء جملة جديدة حول نفس الموضوع. ويتفق معظم الخبراء على أن وضوح الكتابة يتطلب أن يكون متوسط طول الجملة (في اللغة الإنجليزية) حوالي ١٥ كلمة. ومن المستحسن خلط الجمل القصيرة بالطويلة لإضفاء نمط التنوع، ولجعل النص أكثر سهولة في الفهم.

٢. استخدم الأفعال المبنية للمعلوم. تصبح الجملة في كثير من الأحيان أسهل في الفهم، كما تكون أكثر حيوية وأكثر وضوحا، إذا كانت مبنية للمعلوم. وباختصار فإن ذلك يتطلب مراجعة ترتيب الكلمات للأجزاء الهامة من الجملة وهى: الشخص (الفاعل)، أو الفعل، أو المفعول به. فنجد بهذه الطريقة أن جملة "شاهد إبراهيم التلفزيون" أكثر وضوحا، وأقصر وأقل رسمية، وأكثر تفضيلا من "تم مشاهدة التلفزيون بواسطة إبراهيم". وبالمثل يفضل استخدام "سيقوم أعضاء الفريق بتقييم المشروع في الأسبوع المقبل" بدلا من "وسيتم تقييم هذا المشروع من قبل أعضاء الفريق في الأسبوع المقبل".

٣. تخير العبارات البسيطة والمرادفات الأكثر شيوعا. فمن الأفضل أن نقول "الماء" بدلا من قول "العنصر السائل". تخيل أنك تتحدث إلى قرائك، وتقول لهم بالضبط ما تقصده، باستخدام الكلمات التي يمكنهم فهمها بسهولة.

٤. اعتمد على البيانات والاقتباسات النصية بين الأقواس. فالاستعانة بآراء أصحاب المصلحة المختلفين، بوضعها ضمن أقواس مزدوجة، وبخط مائل، يعطي وزنا لما تقوله. استخدم هذا لإظهار أن هذه التصريحات لا تعبر بالضرورة عن رأي الكاتب، وإنما عن رأي شخص معين أو بعض أصحاب المصلحة.

٥. تجنب استخدام الاختصارات، أو اكتب معناها عند أول استخدام لها. ويشمل هذا المختصرات التي قد يعرفها معظم القراء، ولكن ليس بالضرورة جميعهم، مثل مختصر الفاو (منظمة الأغذية والزراعة)، نموذج ش أ (شئون أفراد).

٦. تجنب استخدام الكلمات التي لا تدخل في نطاق المعرفة العامة، حتى لو كانت معروفة تماما في منظمتك. فلن يستطيع كل قارئ فهم ما يعنيه مصطلح "ممرات فرعية" أو "وحدات التشغيل المحلية". وينبغي أيضا تجنب اللغة العامية والمصطلحات المهنية.

٧. استخدم الترقيم النقطي أو العددي لتقسيم المعلومات الكثيرة. فكما ترى أننا استخدمنا الترقيم كثيرا في هذه الوثيقة لمحاولة عرض بعض الأفكار بطريقة أكثر وضوحا، مما جعل القراءة أكثر يسرا.

٨. حاول أن تستخدم الرسوم، أو الصور الفوتوغرافية، أو الرسوم البيانية، أو المخططات البيانية، أو الجداول. ومن المفيد في الوثيقة أن تبدأ بخريطة عندما تصف منطقة عمل المشروع.

٩. كن موجزاً!

غالبا ما تتطلب المسودة الأولى من الوثيقة معلومات إضافية، أو إدخال تحسينات على الطريقة التي تعرض بها الأفكار الرئيسية. أفضل توصية هو عرض المسودة على أكبر عدد ممكن من الأشخاص لقراءة النص. إذا كان أحد هؤلاء الأشخاص مشاركا في المشروع، فسوف يكون قادرة على أن يخبرنا إذا أغفلت الوثيقة وصف بعض الأنشطة. وقد يستطيع بعض الأشخاص الآخرين إبداء رأيهم أو وجهة نظرهم حول نتيجة التحليل. أما إذا كان المراجع شخص غير مطلع على المشروع، فسيكون قادرا على الإشارة إلى المواضع غير المفهومة. وعلى كل حال، فهناك العديد من الفوائد في عرض مسودة الوثيقة على الآخرين لقراءتها.

(د) تنظيم محتوى الوثيقة

وهناك عدة أنماط للتنظيم تتوقف على طبيعة الموضوع منها :

١. **الأسلوب المرتبط بالعناوين:** وهو أكثر الأنماط المستخدمة فى الإتصال الإخبارى، حيث تقدم المعلومات فيه تبعا لأجزاء واضحة أو أقسام أو فئات الموضوع، ولذلك فإن هذا النمط يناسب الوثائق التى يمكن تجزئة مضمونها الى مجموعات فرعية تتكامل لتشكل المضون ككل.

٢. **الترتيب الزمنى للأحداث:** والذى يناسب الموضوعات التى تتتابع زمنيا مثل السرد التاريخى أو السير الذاتية أو تتبع تطور الأفكار أو المواقف .. الخ . وفى هذا النوع قد تمتد الفترة التى يغطيها الموضوع قرون أو أيام . يجب أن يكون المتحدث قادرا على تحديد ما هى المعلومات الهامة مع تنبيه القارئ الى المدة الزمنية بين هذه المعلومات خاصة إذا كانت هذه الأحداث أو المعلومات وقعت على فترات غير متساوية .

٣. **الترتيب الجغرافى للموضوع:** ويتم فيها تنظيم مواد الوثيقة بأشكال جغرافية أو فى مساحات جغرافية. فإذا كانت الوثيقة عن السياسة الزراعية العامة والخاصة بالتركيب المحصولى فى الدولة، فإنها تقسم الى مناطق جغرافية لتوضيح أن محافظات كذا وكذا ستزرع محاصيل كذا وكذا. كما أنه يقوم بتقسيم المحافظات ذاتها الى مناطق وفقا لنوعية المحاصيل التى ستزرع بها.

٤. **الترتيب بناء على صعوبة الموضوع:** البناء الجيد للأفكار يساعد على توصيل الأفكار المعقدة كما يساعد أيضا على زيادة ثقة القراء وقدرتهم على التفسير والتقييم .. لهذا يجب تقديم الموضوع بطريقة واضحة ومنطقية بقدر الإمكان. وعندما يكون الموضوع معقدا فيمكن إستخدام هذا النمط الذى يعتمد على تزايد الصعوبة، كما أن هذا النمط مفيد فى الموضوعات التى لا يعرف الجمهور عنها شيئا مسبقا، حيث يشعر بالراحة عندما يمكنه فهم فكرة ما، أو التعرف على إمكانية إستخدام معلومة معينة .

٥. **تتابع الخطوات أو الإجراءات:** ويعتمد على تسلسل مجموعة من الخطوات التى تعتمد أحداها على التالية لها . ويفيد هذا الأسلوب فى موضوعات العرض التى يتم فيها شرح عملية معينة أو خطوات إستخدام الآلات.

٦. **الأسلوب الإستقرائى (من الخاص الى العام):** الإستقراء هو العملية التى يتم فيها الإنتقال من بحث حالات جزئية الى التوصل الى حكم عام ينطبق على هذه الحالات أو الحالات المماثلة لها أى أن لدينا مجموعة من التفاصيل نستنتج منها قاعدة عامة. ويشترط أن تؤيد هذه الحالات الجزئية بطبيعة الحال هذا التعميم، لهذا يجب تجنب الأمثلة غير المتسقة أو المتناقضة. ويختلف عدد الأمثلة التى تستخدم كقاعدة ، فرغم أن هناك قواعد إحصائية لحساب المصداقية إلا أنه يمكنك الإعتماد على إحساسك الشخصى لتقرر الحد الأدنى من الأمثلة المستخدمة فى الجدل.

٧. **الأسلوب الإستنباطى (من العام الى الخاص):** الإستنباط هو الحكم على حالة معينة إستنادا الى تعميم مرتبط بها سبق تقبله من الجمهور. أى أن هناك قاعدة عامة يتم تطبيقها فى مواقف مختلفة. وهنا إذا تم قبول التعميم فإنه يستخدم كقاعدة للجدل الموثر فى الجمهور.

٨. **أسلوب السبب والنتيجة:** ويقوم على تقييم علاقة بين حدثين أحدهما سبب والآخر نتيجة، وهو قريب من النمط الإستنباطى ، وفيه يتم تقييم علاقة بين حدثين لإقناع القارئ بأن هذه العلاقة سببية. وقد تستخدم الأرقام أو الإثبات الرياضى فى بعض أنواع هذا النمط. ويجب الحذر عند إستخدام هذا النمط حيث قد يتداخل فى حدوث النتيجة عدة أسباب.

٩. **نموذج حل المشكلة:** ويعتمد هذا النموذج على التحليل المنطقى لمشكلة معينة خطوة خطوة ، وهو ما قد يتطلب قدرا من البحث والإستقصاء. ويمكن تلخيص الخطوات الأساسية لهذا النموذج كالآتى :

- ما هى طبيعة المشكلة ؟
- ما هى الأسباب ؟
- ما هى البدائل المتاحة للحل ؟
- ما هو أفضل هذه البدائل ؟
- كيف يمكن تنفيذ هذا الحل ؟

(هـ) المواد المدعمة للوثيقة

١. **الإيضاح:** من الوظائف الأساسية لمادة التدعيم وظيفة توضيح الأفكار أو النقاط الجدلية . وهناك العديد من أشكال المواد المدعمة للوثيقة منها:

أ. **الأمثلة:** قد يعبر المثال عن موقف واقعى حدث فى الحقيقة ، أو موقف إفتراضى يمكن أن يحدث ولكنه يقع فى الحقيقة . وهناك المثال الممتد الذى يعتبر أكثر طولا لتوضيح أو إقتراح فكرة هامة ويتم فيه طرح مثلا حقيقيا أو إفتراضيا ثم يستمر البناء علي هذه الفكرة للوصول الى نتيجة معينه يرغب فى توضيحها .

ب. **الأشكال:** بينما تعتبر الأمثلة من أساليب الإيضاح اللفظى ؛ تركز الأشكال على الإيضاح غير اللفظى ، فهى تساعد على توضيح المعلومات بصورة أكثر دقة وإقناعا.

ج. **الأقصوصة:** وهى عبارة عن قصة مختصرة ترتبط بفكرة هامة فى الرسالة . وتفيد هذه الأداه بصفة خاصة عند إستخدامها كإفتتاحية إذا كانت تناسب الموضوع ككل . وتعبر الأقصوصة عن موقف حقيقى أو تخيلى ، شخصى أو غير شخصى . وبالرغم من أن الأقصوصة لا تقدم أى شواهد أو أدلة ملموسة إلا أنها تساعد فى توضيح النقاط أو الأفكار أو موقف المتحدث .

د. **التعاريف:** بعد تحليل الموضوع والجمهور قد يتطلب الأمر تعريف بعض المفاهيم الهامة التى قد تساعد على فهم المقصود. ونظرا لأن اللغة غالبا ما تكون غامضة فيجب إزالة أى لبس نتج من

_____ ، كما يمكن

التعريف عن طريق المقارنة أو عن طريق المقابلة . وتتم المقارنة بين فكرتين يعرفهما المزارعين لتوضيح الفكرة غير الواضحة ، أما المقابلة فتتم بين فكرتين لإظهار نقاط التماثل والإختلاف بينهما.

٢. **التأييد:** وتستخدم لتأييد الموقف تأكيد الأفكاره وليس لتوضيحها. ومن أمثلة هذه المواد:

أ. **الأمثلة:** ونظرا لأنها تستخدم هنا لتأييد الأفكار ؛ فيجب أن يكون عدد الأمثلة كافى للوصول الى هذا الغرض. يجب كذلك أن تكون الأمثلة مشابهه وممثلة للموقف المطلوب التأكيد عليه، كما يجب أن تتناسب مع الموضوع ككل.

ب. **الإحصائيات:** تعتبر الإحصائيات ذات تأثير كبير إذا إستخدمت بالشكل المناسب لتأييد العرض بالحقائق والأرقام. وينبغى ملاحظة أن هذا الأسلوب سلاح ذو حدين ؛ فقد يسبب الملل كما قد يساند وجهة النظر بقوة، لهذا يجب أن تكون الأرقام سهلة التفسير حتى لا تسبب تشتت الذهن.

٣. **الأستشهاد:** يجب عدم إغفال الأستشهاد بأقوال الآخرين كمادة لتدعيم الرسالة ، فهى تضيف مصداقية للوثيقة. وتتوقف قيمة شهادة مصدر ما على قدر مصداقيته من وجهة القارئ. وقد تكون الشهادة من شاهد عيان لموقف ما ، أو خبير فى مجال معين ، أو أحيانا من جمهور المزارعين أنفسهم.

(و) بعض النصائح العامة

- حاول تقليل عدد الألفاظ الصعبة على الفهم (الاستدلال – المنظومة – التناظر ...)
- حاول التقليل من استخدام حروف العطف والربط بين الجمل، وأسماء الإشارة (و – ثم – أو – الذى – التى – بينما – حيث – بجانب – إضافة الى – علاوة على ...)
- تجنب المبنى للمجهول (كُتب التقرير بواسطة فلان – قام فلان بكتابة التقرير)
- تجنب الصياغة المعكوسة (قم بكتابة العنوان الثانى بعد أن تكتب العنوان الأول بحيث يكون أقل حجما – بعد أن تكتب العنوان الأول قم بكتابة العنوان الثانى بحيث يكون أقل حجما)
- يجب أن تبدأ الجملة الفعلية بفعل (النص يتكون من كلمات – يتكون النص من كلمات)
- تعامل بحذر مع كلمات المبالغة (المجهود المضني – الفادح – الأفخم ...)
- ضع فى ذهنك الخلفية التعليمية للقارئ (يجب أن تستهدف مستوى أقل من الثانوية العامة)
- يجب أن يكون طول النص مناسب للزمن الذى تتوقع من القارئ أن يوفره للقراءة. فقارئ الإنترنت لديه اقل من ٥ دقائق لقراءة الموضوع بسرعة ثم يقرر هل سيكمل القراءة أم لا.
- ساعد القارئ على القراءة السريعة عن طريق وضع مقدمة وخاتمة ملخصة ومشوقة
- يجب أن يكون هدفك واضح خاصة عند الجدل
- الجملة = معلومة ، الفقرة = فكرة

- قلل من إستخدام المحسنات البديعية مثل (الطباق والجناس والاستعارة ....)
- تجنب تكرار المرادفات (.......... التى تستدعى أو تتطلب أو تحتم ....)
- إحذر تكرار الكلمة بشكل ممل مثل (يعرف النخيل بأنه أحد أنواع النخيل الذى يشبه نخيل الزيت حيث ينتمى الى عائلة النخيل ....)
- تجنب استخدام التعبيرات غير الشائعة (يتطلب الأمر استجلاب – يتطلب الأمر توفير)

المراجع ومزيد من الإطلاع

١. ياسين، سعد غالب، (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وشبكات القيمة. دراسة حالة شركة Quicken.com.. قسم نظم المعلومات الإدارية. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.
www.abegs.org/sites/upload/doclib

٢. (بدون مؤلف وعام النشر)، إدارة المعرفة ومفاهيم التعلم التنظيمى، (بدون ناشر)
http://www.4shared.com/office/8tCQ3v4f/____.html

٣. الياسري، أكرم محسن، والخفاجي، علي كريم، وحسين، ظفر ناصر، (٢٠١٢). أثر عمليات إدارة المعرفة فى الأداء الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية فى جامعات الفرات الأوسط، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، مجلد ٢٠ (١). http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=54612

٤. السلمي، علي (دكتور)، (٢٠٠٨). إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، (عرض شرائح)، (بدون ناشر)،
www.4shared.com

٥. ياسين، سعد غالب (دكتور)، (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وشبكات القيمة - دراسة حالة شركة Quicken.com، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع - جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢٦-٢٨ نيسان ٢٠٠٤، عمان. www.4shared.com

٦. itSMF Egypt (٢٠٠٨). معجم مصطلحات وتعريفات مكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات (الإصدار ٣)، الترجمة العربية بواسطة فرع مصر لمنتدى إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات. http://www.get-best-practice.co.uk/glossaries.aspx

7. Adam, Lishan, (2007). Information and Communication Technologies, Knowledge Management and Indigenous Knowledge: Implications to Livelihood of Communities in Ethiopia, Ethnos Project, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan040822.pdf

8. Alexander, Bryan, (2011). The new digital storytelling: creating narratives with new media, Greenwood Publication Group, California, USA.

9. Bergeron, Bryan P., (2003). Essentials of knowledge management, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

10. Bertie van der Meij, Karen Hampson and Jorge Chavez-Tafur, (2008). Documentation- Sistematización- Capitalisation: A compilation of methods and approaches, ILEIA, Centre for Information on Low External Input and Sustainable Agriculture, Amersfoort, the Netherlands.

11. Colton, Stephanie, and Ward, Victoria, (2006). Story Guide: Building Bridges Using Narrative Techniques, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), Berne. http://api.ning.com/files/Hza9cz7cBsQkS5OChc-*aZdC6hkq5VpJ4qk-N*sF4vTMFMbzJ4PJGGV-sk9WrlNsx9yUr0uZTRoDSwV6Hw-tMcC30Gg1QT4j/FINALE1.pdf

12. Dalkir, Kimiz, (2005). Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth–Heinemann, Oxford, UK.

13. Eardley, Alan, and Uden, Lorna, (Eds.), (2011). Innovative knowledge management : concepts for organizational creativity and collaborative design, Information Science Reference, Hershey, USA.

14. Frank, Leistner, (2010). Mastering organizational knowledge flow : how to make knowledge sharing work, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA.

15. FRAO/WARF, (2009). Capitalization and enhancement of the experiences of development projects and programmes-Methodological Guide, FIDAfrique/IFADAfrica Coordination Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest, http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/CAPITALIZATION_FIDAfrique_EN.pdf.

16. Friedrich A. Hayek, The Use of Knowledge in Society, The American Economic Review, Vol. 35, (4). (Sep., 1945), http://emilyskarbek.com/uploads/The_Use_of_Knowledge_in_Society_-_Hayek.pdf

17. Frost, Alan, KMT-An Educational KM site, http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-definition.html, Updated 2013

18. Géraud Servin, (2005). ABC of Knowledge Management, NHS National Library for Health: Knowledge Management Specialist Library, www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf

19. Greene, Ellin, (1996 3rd. ed.). Storytelling: Art and Technique, Libraries Unlimited, Westport, Connecticut, USA.

20. GTZ (2007), Knowledge Systems in Rural Areas, GTZ – Services for Rural Development, Bulletin 16, December '07, Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ), http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/GTZ_bulletin_07.pdf

21. GTZ, (2010). Scaling up in development cooperation: Practical guidelines, Corporate Development Unit, Policy and Strategy Section, Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn, Germany. http://www.giz.de/Themen/de/dokumente/Orientierung_Scaling-up-en.pdf

22. Halpern, Ariel, (2009). Basic Steps in The Design and Implementation of a Learning Route, Procasur, IFAD, FIDAFRIQUE/IFADAFRICA Knowledge Management Launch Workshop, Nairobi 20th – 24th April 2009. http://fdf3.fidafrique.net/docs/basic_LRoute.pdf

23. Hewlitt, Allison, and Lamoureux, Lucie, (2010). Introducing Knowledge Sharing Methods and Tools – A Facilitator's Guide, IDRC & IFAD. www.ifad.org/pub/thematic/km/faciliator_guide.pdf

24. IFAD (2012). Toolkit for IFAD Communication, International Fund for Agricultural Development, Rome, Italy. www.ifad.org/commtoolkit/toolkit/Toolkit_IFAD_WEB.pdf

25. Johannes F. Linn, Arntraud Hartmann, Homi Kharas, Richard Kohl, and Barbara Massler, (2010). Scaling up- The Fight Against Rural Poverty: An Institutional Review of IFAD's Approach, Brookings Global Economy and Development, Working paper 47. www.brookings.edu/research/papers/2010/10/ifad-linn-kharas

26. John P. Girard, and JoAnn L. Girard, (editors) (2011). Social knowledge : using social media to know what you know, Information Science Reference, Hershey, New York, USA.

27. Jorge Chavez-Tafur, with Karen Hampson, Anita Ingevall and Rik Thijssen, (2007) Learning from experience- A manual for organising, analysing and documenting field

based information, ILEIA, Centre for Information on Low External Input and Sustainable Agriculture, Amersfoort, The Netherlands. http://www.agriculturesnetwork.org/library/81067

28. Leask, Marilyn, & Lee, Caren, & Milner, Tim, & Norton, Michael, and Rathod, Dimple, (March 2008). knowledge management tools and techniques: helping you access the right knowledge at the right time, Improvement and Development Agency for Local Government, UK, www.idea.gov.uk/km

29. Maier, Ronald, (2007 3rd. ed.). Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management, Springer, Verlag Berlin Heidelberg, Germany.

30. Marilyn Leask, Caren Lee, Tim Milner, Michael Norton and Dimple Rathod, (2008). knowledge management tools and techniques: helping you access the right knowledge at the right time, Improvement & Development Agency (I&DeA) for Local Government in the UK, http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8152469

31. Mchombu, Kingo J., (2004). Sharing Knowledge for Community Development and Transformation: A Handbook, Oxfam, Canada. http://www.oxfam.ca/sites/default/files/sharing-knowledge-handbook-2.pdf

32. Pasher, Edna, & Ronen, Tuvya, (2011). The Complete Guide to Knowledge Management: A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

33. Rao, Madanmohan, (2005). KM tools and techniques : practitioners and experts evaluate KM solutions, Elsevier Inc., Oxford, UK.

34. Réjean Landry, Nabil Amara, Ariel Pablos-Mendes, Ramesh Shademani, & Irving Gold, (2006). The knowledge-value chain: a conceptual framework for knowledge translation in health, World Health Organization, http://www.who.int/bulletin/volumes/84/8/06-031724.pdf

35. Réjean Landry, Nabil Amara, Ariel Pablos-Mendes, Ramesh Shademani, & Irving Gold, (2006). The knowledge-value chain: a conceptual framework for knowledge translation in health, Bulletin of the World Health Organization 2006;84:597-602. http://www.scielosp.org/pdf/bwho/v84n8/v84n8a09.pdf

36. Rollett, Herwig, Knowledge Management Processes and Technologies, Kluwer Academic Publishers. Boston/Dordrecht/London, http://know-center.tugraz.at/wp-content/uploads/2010/12/knowledge_management_book_extracts.pdf

37. Ronald Young, (2010).Knowledge Management Tools and Techniques Manual, Asian Productivity Organization, Tokyo, Japan. http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf

38. Samii, R, (November 2008). Knowledge management and learning methods, tools and techniques, (Ver. 4), http://www.karianet.org/files/0000/9/IFAD-%20KM%20and%20learning%20methods-%20tools%20and%20techniques.pdf

39. SAMPARK, (2006). Documentation Manual, Sampark -Advocacy & Communication Consultants, Mumbai, India. www.empowerpoor.org/downloads/documentationmanual.pdf.

40. SDC Knowledge and Learning Processes Division, in cooperation with Agridea Lindau, (2009). Knowledge Management Toolkit, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC)-Federal of Foreign Affairs (FFA), http://www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_183581.pdf

41. SDC Learning & Networking, Experience capitalization-Accumulating experience capital to prepare change processes, Swiss Agency for Development and Cooperation SDC, http://www.sdc-learningandnetworking.ch/en/Home/SDC_KM_Tools, visited in January 2013.

42. SEED, (2009). Scale-up and replication of start-up sustainable development enterprises: preliminary findings, Theme 3: Information for policy-makers, International institute for Sustainable Development (iisd). http://www.seedinit.org/es/component/docman/doc_download/8-seed-insight-policy-scale-up.html

43. Senge, Peter M., (2004), The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, DOUBLEDAY- a division of Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc., New York.

44. Servin, Géraud, (2005).ABC of Knowledge Management, FAO. http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/knowledge/docs/ABC_of_KM.pdf

45. Sharma, Ravi, & Chowdhury, Naguib, (2007). On The Use Of A Diagnostic Tool For Knowledge Audits, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8: (4), December 2007. http://www.tlainc.com/articl145.htm

46. Stephanie Colton, Victoria Ward, and Jeannine Brutschin, (2006). Story guide: building bridges using narrative techniques, Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) - Federal Department of Foreign Affairs (DFA), www.deza.admin.ch/ressources/resource_en_155620.pdf

47. Sulisworo, Dwi, (2012). Enabling ICT and Knowledge Management to Enhance Competitiveness of Higher Education Institutions, International Journal of Education, Vol. 4 (1), Macrothink Institute, http://dx.doi.org/10.5296/ije.v4i1.1207

48. Tse Hou, Huei, (Ed.), (2012). New Research on Knowledge Management Models and Methods, InTech, Croatia. http://www.intechopen.com/

49. UNDP, (2007). Knowledge Management Toolkit for the Crisis Prevention and Recovery Practice Area, United Nations Development Programme, UN. http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/p%26i%20to%20post.pdf

50. WESTBIC, The Internet Based Business Coach (NETCOACH), WESTBIC Business Management Centre with the support of Learnado Da Vinci Lifelong Learning Programm, (website) http://www.netcoach.eu.com/index.php?id=126

51. Young, Ronald, (2010). Knowledge Management: Tools and Techniques Manual, Asian Productivity Organization, http://www.apo-tokyo.org/publications/files/ind-43-km_tt-2010.pdf

نموذج لقصة نجاح

تربية الأرانب فى قرية مصرية*

قصة وائل عبد السلام



وائل عبد السلام هو شاب مصري لم يبلغ العشرون من العمر، انضمت عائلته إلى الأسر التي تستفيد من مشروع تربية الأرانب لتليفود الذي يساعد على تحسين نوعية غذائهم ودخل الأسرة. تدور أحداث هذه القصة في الحميدية الجديدة، وهي قرية صغيرة في منطقة الفيوم، على بعد حوالي ١٠٠ كم جنوب غرب القاهرة.

أهلا بكم .. أنا وائل .. في السابعة عشر من العمر .. أعيش في قرية صغيرة في منطقة الفيوم مع أمي عنايات، التي تبلغ الخامسة والخمسون، ووالدي محمد ، الذي بلغ السابعة والخمسون. لدى ثلاثة أشقاء هم حمادة (٢٣ عاما)، ومحمود (٢٠ عاما)، وأحمد (١٠ أعوام). قام والدي قبل أربع سنوات ببناء طابق آخر في منزلنا المكون من طابقين، حيث سمع في هذا الوقت من خلال وظيفته كمرشد زراعي عن مبادرة تليفود لتربية الأرانب التي تهدف إلى تحسين النظام الغذائي ودخل المزارعين في هذه المنطقة. وقررنا المشاركة في هذه المبادرة بما لدينا من مساحة إضافية في الطابق الثالث. (جميع صور: © منظمة الأغذية والزراعة/ آمي فيتالي)

أول شيء في الصباح

استيقظ في حوالي السابعة صباحا، وبعد تناول إفطار سريع وقبل الذهاب إلى المدرسة، أتفقد بطارية الأرانب الخاصة بى فيما إذا كانت تحتاج إلى الماء أو العليقة. ثم أسرع عبر الحقول إلى الطريق الرئيسي لأحق بالسيارة للذهاب إلى المدرسة الفنية التي تبعد حوالي نصف ساعة .. فأنا أريد أن أصبح مهندسا ميكانيكيا.

العودة من المدرسة

بمجرد وصولي من المدرسة، أقفز على الدرج الذي يؤدي إلى الغرفة التي ساعدنا خبراء منظمة الأغذية والزراعة والمرشدين الحكوميين على إنشاء بطارية تربية الأرانب فيها، كما يسروا لنا أيضا الحصول على ثلاث أرانب إناث، وذكر واحد.

* عن منظمة الأغذية والزراعة،
http://www.fao.org/getinvolved/telefood/telefood-projects/slideshows/raising-rabbits-in-an-/egyptian-village/en

والغرفة مظلمة تماما، فعلينا أن نحافظ على الستائر مغلقة مع فتحة صغيرة فقط حتى لا يزعج الضوء القوى الأرانب، لأن الأرانب ينبغي أن تعامل مثل الطفل الرضيع، ويجب توفير المحبة والرعاية لها. وأنا أقوم بتغذيتها أساسا علي فضلات المائدة، فهي وسيلة مريحة ورخيصة لإطعامهم.

بداية صعبة

بدأنا تربية الأرانب منذ عام ونصف، حيث شجعني والدي على أن أعتني بهم، فرعايتهم لا تستغرق أكثر من ساعة كل يوم. وتقوم أمي أو أحد جيراننا بالعناية بالأرانب عندما أكون في المدرسة أو أكون مشغولا في أشياء أخرى.

عندما بدأت تربية الأرانب أنتجت أول أنثى ١٠ صغار، إلا أنهم أصيبوا بمرض يشبه جدري الطيور، وكان الدم يسيل من أفواههم. وقد استشرنا طبيب بيطري على الفور والذي نصحنا بإعدامهم، وكان علينا أن نبدأ من جديد.

أنشطتي الأخرى



ليست الأرانب هي مجال اهتمامي الوحيد، ولكنى أربى أيضا ثلاثة رؤوس من الماعز ورأس من الغنم خلال وقت فراغي، والذين تمكنت من شرائهم من المال الذي حصلت عليه من بيع بعض الأرانب.

وعلى عكس الأرانب التي قد تموت إذا تم تربيتها خارج المنزل، أترك غنمي للرعي في الحقول المجاورة. فهي تساهم أيضا في تحسين نظامنا الغذائي في بعض المناسبات الخاص، رغم أنه ينتابني أحيانا شعور سيئ عندما أتغذى على رفاقي.

سلالة خاصة



لدينا حاليا ١٤ أرنب، فقد قام الطبيب البيطري التابع لمنظمة الأغذية والزراعة بتعليمنا أساليب الرعاية الصحيحة، وتطعيمها بصورة منتظمة، وتحسين عليقتها بإضافة الفيتامينات، وكيفية الحفاظ على أقفاصها نظيفة جدا في جميع الأوقات، وأشياء من هذا القبيل. تلد كل أنثى أربعة أو خمسة صغار كل تسعة أو عشرة أشهر، وبعبارة أخرى، يمكن لقطيع مكون من ذكر واحد وثلاث إناث أنتاج حوالي ١٠٠ أرنب خلال عشرة أشهر. صنف الأرانب الذي أقوم بتربيته يتحمل الحرارة، وهو خليط من نوع نيوزيلندا الأبيض والبلدي المصري، ويتميز بانخفاض نسبة الوفيات. عادة ما أنتظر حتى يبلغ عمر الأرانب الناتجة شهران لبيعها، فأفضل عمر للتسويق هو شهرين ونصف.

تجارة مربحة

يومي الثلاثاء والأربعاء هما أيام السوق في مدينة الفيوم القريبة. وهناك أبيع الأرنب الواحد بحوالي ٢٠ جنيه(٣.٥ دولار). أنا سعيد جدا لأني استطيع كسب المال بنفسي. فمن هذا العائد أقوم بدفع الرسوم المدرسية، وشراء ما يلزم من الخضار والفاكهة من السوق. ورغم أننا نزرع بعض أصناف الخضار في أرضنا، إلا أننا عادة ما نقوم بشراء الطماطم (البندورة) والبطاطس والبصل من السوق.

ألعاب من الفرو الناعم وكريات وبرية

بالإضافة إلى أن الأرانب تساعد على تحسين نظامنا الغذائي، وزيادة دخلنا، نستغل فرائها أيضا في أغراض أخرى، فمن هوايات أمي صناعة السجاد الصغير، والألعاب الناعمة من الفراء الأبيض. وهى تصنع أيضا كريات وبرية لتزيين ملابس ابن عمي وسام الذي يبلغ ثلاث سنوات كما ترون هنا.

وجبة لذيذة

في عيد الأضحى والمناسبات الخاصة الأخرى، نستبدل الدجاج بالأرانب لإعداد الملوخية، وهى من أشهى الوجبات الغنية بالعناصر الغذائية، والتي تتمتع جميع الأسر المصرية بأكلها.

أشكر الله كل يوم، وأسأله أن يحفظ ما لدى من الأرانب في صحة جيدة، فقد جلبوا لنا، بطريقة ما، حسن الحظ، بالإضافة إلى إثراء غذائنا، وتوفير دخل إضافي.

المستقبل

أطمح لزيادة عدد ما لدى من بطاريات تربية الأرانب، فالتكلفة الإجمالية للبطارية حوالي ٦٥٠ جنيها مصريا (١١٥ دولار أمريكي) كما تخبرنا منظمة الأغذية والزراعة.

ولا أستطيع تحمل هذا المبلغ الآن، فأنا لم أحسب ما ربحته من دخل منذ أن بدأت تربية الأرانب. ربما قد يفيدني أخذ بعض الدروس في كيفية مسك الدفاتر. هل يعرف أحدكم مدرسة جيدة المحاسبة؟

نموذج آخر لقصة نجاح

حققي حلمك واكسبي ٢٠ دينار يومياً

إعداد: أنيسة نعيمات – الأردن

بدأت قصة السيدة بنان الجبور "أم سند" من سكان ضاحية الروضة/ لواء القصر في محافظة الكرك. قبل حوالي عام ونصف، أحيل زوج "أم سند" الذي كان يعمل في القوات المسلحة الأردنية إلى التقاعد .. ومنذ ذلك الوقت بدأت معاناتها مع الفقر والحاجة. كان زوج "أم سند" يعاني عدة أمراض، وكان لديها أربعة أطفال جميعهم على مقاعد الدراسة. وإضافة إلى هذا، كان إيجار المنزل يكاد يستنزف الجزء الأكبر من الراتب التقاعدي للزوج، كما كان هناك قرض باسم الزوج من احد البنوك يذهب جزء من الراتب لسداده. بعد هذا .. لا يتبقى لعائلة "أم سند" سوى <u>٤٠</u> ديناراً فقط من الراتب.

وانتقلت "أم سند" إلى محافظة الكرك بعد أن كانت تسكن في عمانً. وفي احد الأيام، قامت بإعداد المفتول (وهو طبق شعبي يتكون من البرغل والطحين والحمص والبصل والدجاج) كانت قد تعلمته من إحدى جاراتها في عمان. تصادف فى ذلك اليوم وجود جارتها المعلمة في المدرسة الابتدائية، ودعتها "أم سند" الى تناولت الغداء مع الأسرة. أبدت الجارة إعجابها بهذا الطبق، واقترحت أن تقوم "أم سند" بتجهيز المفتول يومياً، وان تقوم هي بتسويقه لدى معلمات مدرستها. رحبت "أم سند" بالفكرة، لكنها أخبرت المعلمة بأنها لا تمتلك النقود التي تلزم لشراء المواد الأولية اللازمة لتجهيز المفتول. قامت المعلمة بإقراض "أم سند" مبلغ ٥ دنانير، **وبدأ المشوار**. قامت "أم سند" بشراء المواد، وتجهيز المفتول، وقامت الجارة ببيعه بمبلغ ١٥ ديناراً. سددت "أم سند" مبلغ الـ ٥ دنانير إلى جارتها المعلمة، واشترت بالمبلغ المتبقي مواد أولية لتجهيز المفتول، وبدأت بالبيع والتسويق وانهالت عليها الإرباح.

راقت فكرة الإنتاج والتجارة "لأم سند"، وذهبت لتتلقى دورة تدريبية حول التصنيع الغذائي ضمن الدورات التي ينفذها مشروع إدارة المصادر الزراعية في محافظات جنوب الأردن. أخذت "أم سند" تفكر فى التوسع بالمشروع، وحيث أن أهلها مزارعين لأنواع الخضار المختلفة، بدأت بعمليات التصنيع التي تشمل صناعة المخللات المختلفة، والكبة، والحلويات، والبهارات، وتغليف الحبوب والبقول. وأصبح "لأم سند" أكثر من سوق، فقد كانت تبيع منتجاتها فى المستشفى العسكري، وغيرها من الدوائر الحكومية، وأسواق البيع المحلية، كما كانت تلبى الطلبات المنزلية المختلفة، وتتعاقد لتغطية حفلات أعياد وحلويات الأعياد المختلفة.

كانت "أم سند"، هذه السيدة الرشيقة، توازن بين عملها في المشروع وواجباتها والتزاماتها المنزلية المختلفة، مثل إعداد الطعام، وتنظيف المنزل، وغسل الملابس، وجلي الصحون، ومتابعة الأبناء دراسياً. فقد كانت تبدأ عملية إنتاج المعجنات وغيرها في التاسعة مساءاً، بعد يوم شاق من العمل، وبعد أن تكون قد قامت بإعداد طعام العشاء لإفراد أسرتها، والتدريس لأبنائها، ومتابعة واجباتهم المدرسية. كانت تبدأ بعملية العجن، وتجهيز الحشوات، والكبة، والمفتول، وتنتهي من هذا العمل تقريبا الساعة الثانية عشرة. وفى الساعة الثالثة من فجر كل يوم،

تستيقظ "أم سند" لتستأنف العمل، فتقوم بحشو المعجنات والكبة وخبزها، وتغليف المفتول، وتحضير باقى المنتجات وتجهيزها للبيع. وبعد أن تصلي "أم سند" الفجر، تقوم بتحضير طعام الإفطار لأبنائها، وتجهزهم للذهاب إلى المدرسة. أما "أبو سند"، فيساعد زوجته في جميع خطوات العمل، كما يساعدها أيضا فى الإنتقال لأماكن توزيع الطلبيات (مثل المستشفى العسكري، والدوائر الحكومية، والبقالات وغيرها)، ويتولى معها شراء الخامات ومستلزمات الإنتاج. وأصبح من المألوف مشاهدة "أم سند" وبرفقتها "أبو سند" يجوبان القرية بمنتجاتهم الفريدة.

لا تجد "أم سند" الوقت الكافي للزيارات أو لعمل أية علاقات اجتماعية في ظل هذه المعطيات. فهى تنتهي من عملية البيع فى الساعة التاسعة صباحاً تقريباُ. وبدون إضاعة للوقت، تتجول مع أبو سند لشراء مستلزمات العمل ومستلزمات المنزل لليوم التالي ببعض ما حصلته من دنانير. وتسرع بعد ذلك الى المنزل لتبدأ عملية تنظيف المنزل، وإعداد طعام الغذاء لأفراد أسرتها كالعادة.

ويشيد "أبو سند" بالجهود الهائلة لزوجته في العمل والإنتاج، وما تقدمه من الدعم للأسرة، ومساهمتها في تعليم الأبناء بنفسها، وإصرارها على توفير معلمة خصوصي للابنة الكبرى. وهى الآن تحصل على دخل مقداره **٢٠** ديناراً في اليوم. فحصيله البيع يومياً تبلغ حوالى **٥٠** دينار، تشترى منها مواد أولية بحوالي **٣٠** دينار، ويتبقى لها **٢٠** ديناراً هو الربح اليومي.
وتشعر "أم سند" بالرضا التام والثقة بالنفس لمساهمتها مع زوجها في توفير احتياجات المنزل المختلفة، وتعرب عن اعترافها بالجميل لمساندة جميع أفراد أسرتها (الحماة، وبناتها، وأبناءها، وزوجها) ومساعدتهم لها فى أعمالها.

وتلمح "أم سند" بنبرة متواضعة يشوبها الافتخار عن العديد من العقبات التى استطاعت تذليلها، ففي معرض حديثها عن مدى قدرتها على تأمين الطلبيات في الوقت المحدد، أجابت انها في البداية كانت تبذل مجهودا كبيرا، حيث أن تحضير كيلو المفتول كان يحتاج إلى ساعة كاملة، أما الآن فهي تنتج حوالي ٢ كيلو غرام في الساعة.
ولا تخفى "أم سند" أنها في البداية كانت تعاني من مشكلة الشعور بالخجل عند البيع، لأنها ابنة المنطقة والجميع أقاربها ويعرفونها، فتخجل من البيع مقابل النقود. ومع مرور الوقت تجاوزت هذه المشكلة، حيث ازدادت ثقتها بنفسها، وتخلصت من الشعور بالخجل، لأنها تعمل من اجل قوت أسرتها ولا عيب في ذلك على قولها.

ولا تزال مشكلة التمويل تشغل بال "أم سند"، وتعيق اتجاهها للتوسع. فهى لا تمتلك أي عقار لتقديمه كضمان إلى مؤسسة الإقراض الزراعي للحصول على قرض للتوسع في مشروعها. كما أنها لم تستطع الاستفادة من الجمعيات التعاونية التي يمولها مشروع إدارة المصادر الزراعية بسبب عدم اكتمال عدد الأعضاء أو انسحاب البعض الآخر. وبالرغم من وجود عدد من المؤسسات الأهلية التي تقوم بتمويل المشاريع الصغيرة في المنطقة مثل (صندوق إقراض المرأة، والصندوق الوطني لتمويل المشاريع الصغيرة)، إلا أن "أم سند" لم تتقدم بطلب الى هذه المؤسسات بسبب ارتفاع نسبة الفائدة مما سيزيد العبء المالي على الملقى عاتقها. أما عن مشكلة التسويق، فلم تجد "أم سند" من يساعدها بالتنقل بين المؤسسات المختلفة، كما لا يوجد لديها ترخيص لدخول المستشفى

العسكري الذي تعتبره السوق الرئيسي لمنتجاتها، علاوة على أن بعض الزبائن يقومون بالشراء بالدين، ولا يلتزمون بالسداد فى الوقت المناسب.

وتضحك سيدة الأعمال "أم سند" عندما تتحدث عن إمكانية استفادة نساء أخريات من تجربتها. وتقص قصة جارتها التى قامت هى بتعليمها الطرق المختلفة لتصنيع المخللات حتى تساعدها فى العمل. إلا أن جارتها بدأت بالعمل لحسابها الشخصي، ولم تتعاون مع "أم سند"، بل على العكس أصبحت منافس لها. وتردف "أنا غير مستاءة .. فلا حرج فى أن السيدة أسرتها. لقد عاونني آخرين عند حاجتي، ويجب أن أعاون من يحتاجني".
وتلخص "أم سند" أسباب نجاحها فى الدقة في الالتزام بالمواعيد مع الزبائن، وإتقان العمل للحفاظ على جودة إنتاجها سواء من حيث المقادير الدقيقة للخلطات أو طريقة التحضير.